



O impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente

por

Ana Sofia Cardoso Sampaio

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Professora Doutora Teresa Proença

2013

Nota biográfica

Ana Sofia Cardoso Sampaio nasceu a 24 de fevereiro de 1989 na freguesia de Campanha, concelho e distrito do Porto.

Em 2007 ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde concluiu a licenciatura em Gestão, no ano de 2011, com média final de 14 valores.

No âmbito profissional, em 2010, realizou um estágio curricular no Serviço de Finanças Porto 3. Em 2011, incorporou, durante seis meses, como estagiária, a Unidade de Micro-Operações da InovCapital – Sociedade de Capital de Risco. Em 2012, iniciou funções como *Controller de Gestão* na empresa FELINO – Fundição e Construções Mecânicas S.A.

Paralelamente à sua atividade profissional, em 2011, ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde, em janeiro de 2013, concluiu a parte escolar com média de 18 valores.

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof. Doutora Teresa Proença, por ter acreditado em mim e neste projeto, pela sua dedicação, disponibilidade e simpatia, assim como pela exigência e rigor que sempre demonstrou.

Ao *Grupo Randstad*, que aceitando esta investigação, sempre se mostrou disponível.

Aos colaboradores da área negócios de *contact centre* do *Grupo Randstad* pela colaboração e disponibilidade para o preenchimento do questionário, sem os quais este estudo não seria possível.

Aos meus pais, por todo o seu carinho, dedicação e confiança depositada em mim.

Aos meus amigos, pela paciência e motivação que me transmitiram ao longo deste percurso.

A todos que, de alguma forma, tornaram possível este trabalho.

Resumo

A satisfação do cliente é uma questão de primordial importância para o sucesso de qualquer organização, estando intimamente associada ao desempenho do serviço e aos vários períodos de contacto. O desempenho dos colaboradores é particularmente crítico, pois em serviços o contacto entre o colaborador e o cliente representa a ligação entre a organização e o cliente. Neste contexto, este estudo tem como objetivo analisar se o *empowerment* do pessoal de contacto se encontra relacionado com a satisfação do cliente. Com base na literatura, optou-se por estudar variáveis do contexto de trabalho (*empowerment* estrutural) e variáveis psicológicas (*empowerment* psicológico e motivação intrínseca) e a sua influência na satisfação do cliente.

Realizou-se um questionário *online* aos colaboradores de um *contact centre*, utilizando-se escalas validadas em outros estudos (Spreitzer, 1995, Spreitzer, 1996, Rosenthal *et al.*, 1997, Guay *et al.*, 2000, Lin, 2002, Melhem, 2004, Ueno, 2008). Obteve-se uma amostra de 703 colaboradores. Foi desenvolvida e validada uma escala de *empowerment* estrutural e foi proposto um modelo que relaciona as variáveis em estudo. Utilizamos como metodologia a análise de equações estruturais, combinando as técnicas de análise fatorial e de regressão linear, recorrendo ao *SPSS Statistics* e ao *SPSS Amos*, para analisar os resultados.

Verificamos a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, confirmando-se o modelo proposto. Também, as relações indiretas entre as variáveis se mostraram estatisticamente significativas. Uma conclusão relevante foi a importância da motivação intrínseca na mediação entre o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico, bem como da mediação do *empowerment* psicológico na relação entre o *empowerment* estrutural e a satisfação do cliente.

Palavras-chave

Empowerment estrutural, empowerment psicológico, satisfação do cliente, motivação intrínseca, pessoal de contacto, serviços

Abstract

Customer satisfaction is a matter of paramount importance to the success of any organization, and is closely associated with service performance and with the various service encounters. The performance of employees is particularly critical, since the contact between employee and customer is the link between the customer and the organization. The present study aims to analyze if the empowerment of frontline employees is related to customer satisfaction. Based on the literature, we chose to study the work context variables (structural empowerment) and psychological variables (psychological empowerment and intrinsic motivation) and their influence on customer satisfaction.

We conducted an online questionnaire on the employees of a contact center, using scales validated in other studies (Spreitzer, 1995, Spreitzer, 1996, Rosenthal *et al.*, 1997, Guay *et al.*, 2000, Lin, 2002, Melhem, 2004, Ueno, 2008). We obtained a sample of 703 employees. We developed and validated a scale of structural empowerment and proposed a model that relates the variables under study. To analyze the results, we used structural equation modeling, combining the techniques of factor analysis and linear regression, using the *SPSS Statistics* and *SPSS Amos*.

We verified the existence of positive and statistically significant relationships between the variables under study confirming the proposed model. Also, the indirect correlations between variables were found to be statistically significant. A significant finding was the importance of intrinsic motivation in mediating between structural empowerment and psychological empowerment, as well as the psychological empowerment mediating effect on the structural empowerment and customer satisfaction relation.

Key words

Structural empowerment, psychological empowerment, customer satisfaction, intrinsic motivation, frontline employees, services

Índice

Nota biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice.....	v
Índice de figuras	vii
Índice de quadros	vii
CAPÍTULO I – Introdução.....	1
PARTE I - Revisão da Literatura	5
CAPÍTULO II – Satisfação do Cliente	5
2.1 Conceito de satisfação do cliente.....	5
2.2 Avaliação da satisfação do cliente.....	7
2.3 Zona de tolerância	9
2.3 Satisfação, insatisfação e gestão da insatisfação	9
2.4 Distinção entre satisfação e qualidade	11
CAPÍTULO III – <i>Empowerment</i> dos Colaboradores	13
3.1 <i>Empowerment</i> do pessoal de contacto no sector dos serviços	14
3.2 O <i>empowerment</i> estrutural e o <i>empowerment</i> psicológico	16
3.3 O <i>empowerment</i> estrutural como précondição do <i>empowerment</i> psicológico – a importância da percepção.....	26
3.4 Motivação intrínseca	29
3.5 Pressupostos das práticas de <i>empowerment</i>	30
3.6 Vantagens das práticas de <i>empowerment</i>	33
3.7 Desvantagens das práticas de <i>empowerment</i>	34
3.8 Fundamentação do modelo conceptual e hipóteses de investigação	36
PARTE II - Estudo Empírico	41
CAPÍTULO IV – Metodologia de Investigação	41
4.1 Universo	42
4.2 Definição e caracterização da amostra	43

4.3 Recolha de dados.....	46
4.4 Construção do questionário	47
CAPÍTULO V – Resultados	50
5.1 Exploração dos dados	50
5.2 Análise das correlações entre as variáveis	51
5.3 Análise fatorial exploratória e confirmatória	53
5.4 Análise das hipóteses e do modelo teórico	63
CAPÍTULO VI – Conclusões	72
6.1 Discussão e conclusões da investigação	72
6.2 Contributos para a Gestão.....	75
6.3 Limitações do estudo e pistas para investigação futura.....	77
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS.....	86
Anexo I – Informação presente no <i>email</i> enviado aos colaboradores da área negócios de <i>contact centre</i> do Grupo Randstad	86
Anexo II – Questionário	87
Anexo III – Coeficiente de assimetria (<i>sk</i>) e coeficiente de achatamento (<i>ku</i>) dos dados.....	92
Anexo IV – Análise fatorial confirmatória e modelo de 2. ^a ordem do constructo <i>empowerment</i> estrutural	93
Anexo V – Análise fatorial confirmatória e modelo de 2. ^a ordem do constructo <i>empowerment</i> psicológico.....	95

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo conceptual de investigação	40
Figura 2 – Estimativas estandardizadas do modelo de regressão linear	66
Figura 3 – Análise fatorial confirmatória – <i>empowerment</i> estrutural	93
Figura 4 – Análise fatorial de 2. ^a ordem – <i>empowerment</i> estrutural	94
Figura 5 – Análise fatorial confirmatória – <i>empowerment</i> psicológico	95
Figura 6 – Análise fatorial de 2. ^a ordem – <i>empowerment</i> psicológico	96

Índice de quadros

Quadro 1 – Dados demográficos da população e da amostra do estudo	45
Quadro 2 – Autoria das escalas utilizadas no estudo	49
Quadro 3 – Resultados da análise correlacional: médias, desvios padrões e correlações	52
Quadro 4 – Matriz de Componentes Rodada ^a	56
Quadro 5 – Consistência interna dos fatores do <i>empowerment</i> estrutural - <i>alpha de Cronbach</i>	57
Quadro 6 – Consistência interna dos fatores do <i>empowerment</i> psicológico - <i>alpha de Cronbach</i>	60
Quadro 7 – Consistência interna do fator motivação intrínseca - <i>alpha de Cronbach</i>	61
Quadro 8 – Consistência interna do fator satisfação do cliente - <i>alpha de Cronbach</i>	63
Quadro 9 – Variáveis utilizadas na regressão linear	64
Quadro 10 – Estatística dos resíduos	65
Quadro 11 – Teste Kolmogorov-Smirnov	66
Quadro 12 – Coeficiente de determinação e coeficiente de correlação das variáveis	67
Quadro 13 – Estimativa dos parâmetros do modelo	67
Quadro 14 – Efeitos diretos estandardizados	67
Quadro 15 – Efeitos indiretos estandardizados	67
Quadro 16 – Efeitos totais estandardizados	67
Quadro 17 – Confirmação das Hipóteses	71

CAPÍTULO I – Introdução

Tema e pertinência do estudo

A satisfação do cliente é uma questão de primordial importância para o sucesso de qualquer organização (Carvalho, 2008), estando intimamente associada ao desempenho do serviço e aos vários períodos de contacto (Lin, 2002). Deste modo, o desempenho dos colaboradores é particularmente crítico, pois, no sector dos serviços, o contacto entre o colaborador e o cliente representa a ligação entre a organização e o cliente. Acresce que, na maioria das vezes, a percepção de qualidade do serviço por parte do cliente depende desse contacto (Berry *et al.*, 1985).

Uma vez que os serviços são caracterizados pela simultaneidade da produção e do consumo e pela heterogeneidade, estes requerem colaboradores flexíveis, capazes de não só de se relacionarem com os clientes, mas que também sejam capazes de antecipar e de se adaptar às necessidades destes e de responder eficazmente a reclamações. Acreditamos que neste contexto o *empowerment* dos colaboradores poderá contribuir favoravelmente para uma melhor prestação do serviço e, consequentemente, para a satisfação do cliente.

A revisão da literatura efetuada mostra que os estudos empíricos que relacionam as iniciativas de *empowerment* do pessoal de contacto com a satisfação do cliente são escassos (Sparks *et al.*, 1997, Yagil, 2006). A generalidade dos estudos existentes sugerem apenas esta relação (Schlesinger e Heskett, 1991, Bowen e Lawler, 1992, Rafiq e Ahmed, 1998) ou ficam-se pela relação entre as práticas de *empowerment* e a qualidade do serviço (Lashley, 1995, Goodale e Koerner, 1997, Sparks *et al.*, 1997, Ueno, 2008). Visto que na literatura a qualidade do serviço é maioritariamente defendida como antecessora da satisfação do cliente (Cronin e Taylor, 1992, Oliver, 1993), o estudo aqui proposto pretende ir mais além na avaliação do impacto das práticas de *empowerment*.

Analizando o papel do controlo e do *empowerment* na mediação da relação entre o clima de serviço e satisfação dos clientes, Yagil e Gal (2002) concluíram que o clima do serviço tem um efeito positivo na percepção de controlo do período de contacto e de *empowerment* por parte do colaborador e, indiretamente, na satisfação do cliente. Por

outro lado, estudos realizados por Crosby e Stephens (1987), Podsakoff e MacKenzie (1994), Schmit e Allscheid (1995), Bettencourt e Brown (1997) e Hocutt e Stone (1998) demonstraram uma relação positiva entre os comportamentos do pessoal de contacto e a satisfação do cliente, sem se focarem, no entanto, no *empowerment* do colaborador.

Assim se justifica a pertinência e importância deste estudo, reforçadas pela existência de estudos que provam que, nos serviços, a satisfação tem maior efeito sobre a repetição de compra do que a própria qualidade serviço (Cronin e Taylor, 1992).

Refira-se, ainda, que este estudo inova no facto de introduzir a motivação intrínseca como fator importante na relação entre o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico.

A presente investigação tem, então, como objetivo estudar empiricamente se o *empowerment* do pessoal de contacto se encontra relacionado com a satisfação do cliente, de forma a colmatar as lacunas encontradas na literatura sobre a relação entre estes dois constructos. Paralelamente pretende-se analisar a importância da motivação intrínseca dos colaboradores nesta relação.

Escolheu-se o sector dos *call centres* para a realização do presente estudo, na medida em que os *call centres* surgiram como uma importante ferramenta para as organizações estabelecerem uma comunicação direta e se relacionarem com os seus clientes, bem como para proporcionarem maior satisfação ao cliente. Assim, o principal objetivo das operações de *call centre* é o atendimento ao cliente e proporcionar elevados níveis de satisfação do cliente (Jaiswal, 2008). Nos *call centres*, o período de contacto, por ser efetuado através de telefone, difere dos períodos de contacto presenciais, onde os fatores tangíveis afetam a perceção de qualidade do serviço por parte dos clientes. Assim, neste tipo de serviços, a tangibilidade não desempenha nenhum papel na satisfação do cliente, sendo determinantes a confiabilidade, a capacidade de resposta, a segurança e a empatia (Jaiswal, 2008). Neste contexto, a satisfação do cliente aqui em análise refere-se à satisfação do cliente final e não à empresa cliente do *contact centre*.

Este é um setor dos serviços que tem vindo a crescer, pelo que tem sido alvo de diversos estudos, na tentativa de melhor o perceber. A presente investigação pretende estabelecer

uma relação entre a prestação do serviço e a satisfação do cliente, sendo o sector dos *contact centres* um sector que permite e contribui para a análise dessa relação.

Embora seja largamente atribuído aos *call centres* a standardização dos processos (Dean, 2004) e um estudo revele níveis de *empowerment* percebidos pelos colaboradores de um *call centre* inferiores aos dos trabalhadores de um escritório em geral (Holdsworth e Cartwright, 2003), existem autores que contrariam esta abordagem. Gilmore (2001) sugere que se tem assistido a uma tendência para fugir da abordagem de linha de produção nos *call centres*, dando-se mais ênfase ao *empowerment* e discernimento dos colaboradores. Paralelamente Korczynski (2001, cit. p. Holdsworth e Cartwright, 2003) referiu existirem contradições nas práticas dos *call centres*: por um lado, o autor encontrou evidências de um reforço da autonomia dada aos colaboradores para lidarem com os clientes, por outro toda a sua interação com o cliente deverá seguir um padrão que é previamente definido.

Dado que este estudo se baseia na análise da variabilidade entre os fenómenos de *empowerment* e satisfação do cliente, optou-se por realizar a pesquisa neste sector. Na medida em que se pressupõe desde logo a existência de diferentes graus de *empowerment* e de satisfação do cliente percebidos pelos colaboradores, o setor permite estudar a relação entre a variabilidade do grau de *empowerment* do pessoal de contacto e a satisfação do cliente. Wright e Nishii (2007) referem que a variabilidade é fundamental em diversos estudos científicos e que muitos processos de pesquisa visam compreender e/ou explicar essa variabilidade tanto quanto possível.

Este estudo permitirá, também, concluir se, mesmo sendo um sector associado à padronização dos processos, ainda assim, se consegue encontrar uma relação entre o *empowerment* dos colaboradores e a satisfação do cliente.

Pretende-se, deste modo, desenvolver contributos para a gestão do *empowerment* em serviços e, mais concretamente, em *contact centres*. Este conhecimento contribuirá para a gestão e implementação de possíveis práticas e procedimentos, as quais visem aumentar a satisfação dos clientes.

Note-se que na elaboração do estudo optou-se por não traduzir o termo *empowerment*, sendo, no entanto, traduzidas as suas variantes, tais como “empoderado” ou “empoderar”.

Estrutura da Dissertação

Este trabalho de investigação é composto por duas partes, que contém dois e três capítulos, respetivamente. A revisão da literatura está contida na Parte I e revela-se essencial para efetuar o enquadramento teórico do estudo. Na Parte II apresenta-se o estudo empírico.

Na Parte I, dedicada à revisão da literatura, o Capítulo II analisa o conceito de satisfação do cliente e o Capítulo III discute o conceito de *empowerment* do colaborador no geral e nos serviços em particular, bem como os seus pressupostos, vantagens e desvantagens. O capítulo termina com a apresentação do modelo teórico de investigação e respetivas hipóteses.

Na Parte II, onde está contemplado o estudo empírico, o Capítulo IV expõe a metodologia seguida e o trabalho empírico desenvolvido; o Capítulo V apresenta os resultados obtidos; o Capítulo VI encerra a dissertação, discutindo os resultados e referindo as conclusões retiradas da investigação, os contributos para a gestão e as limitações e sugestões para investigações futuras.

PARTE I – Revisão da Literatura

CAPÍTULO II – Satisfação do Cliente

2.1 Conceito de satisfação do cliente

A satisfação do cliente é uma questão de primordial importância para o sucesso de qualquer organização (Carvalho, 2008), pois tem um impacto direto sobre os proveitos futuros das empresas (Fornell, 1992).

Com referido por Oliver (1981), Howard e Sheth foram dos primeiros a adaptar o conceito de satisfação no trabalho para o de satisfação do cliente, traduzindo-o como “o estado cognitivo do comprador de ser adequada ou inadequadamente recompensado pelo sacrifício que tenha suportado”.

Não existindo uma definição consensual de satisfação, os diversos autores geralmente concordam que a satisfação do cliente resulta de uma comparação subjetiva entre níveis de desempenhos esperados e percebidos (Walker, 1995). Este princípio foi largamente defendido na teoria da desconfirmação das expectativas do consumidor, sustentada por Oliver (1981) e por Oliver *et al.* (1997), que postula que o consumidor compara os níveis de desempenho percebidos com os esperados, utilizando uma abordagem heurística “melhor do que” ou “pior do que”. Assim, o julgamento resulta de uma desconfirmação negativa se a experiência é pior do que a esperada, a desconfirmação é positiva se a experiência é melhor do que o esperado e dá-se uma simples confirmação se decorre como o esperado (Oliver, 1980).

A satisfação dos clientes, em serviços, é não só afetada, em maior ou menor grau, pelo desempenho percebido dos serviços *core* e periféricos nas fases de pré consumo, consumo, e pós consumo (Walker, 1995) ou pela desconfirmação das expectativas, mas também pela qualidade do serviço relacional (McDougall e Levesque, 2000) e pelos sentimentos experimentados (Oliver, 1981, Oliver *et al.*, 1997, Voss *et al.*, 2004). Assim, a satisfação do cliente é cada vez mais considerada uma reação emocional. Johnston (1995) acaba mesmo por defender que o grau de satisfação pode estar apenas relacionado com a disposição do cliente na altura em que adquire o serviço.

Enquanto alguns autores destacam a satisfação como um processo de avaliação (Fornell, 1992), outros consideram que a satisfação é a resposta a um processo de avaliação (Westbrook e Reilly, 1983, Tse e Wilton, 1988, Oliver *et al.*, 1997), sendo esta última a perspectiva que reúne maior consenso.

Kano *et al.* (1984, cit. p. Carvalho, 2008) propuseram uma hierarquia dos atributos dos produtos e serviços que são reconhecidos como importantes pelos clientes, e que, portanto, influenciam a sua satisfação, permitindo focalizar a atenção nas características que realmente diferenciam o produto da concorrência. Assim, distinguiu três tipos de requisitos que influenciam a satisfação do cliente de formas distintas: a) os *must be*, que correspondem às funções ou características que os clientes esperam, em condições normais, de um produto ou serviço, pelo que são neutros; b) os *more is better*, são as características ou funções cuja crescente presença se reflete proporcionalmente no nível de satisfação do cliente; c) os *delighters*, ou seja, as características ou funções que deslumbram e entusiasmam os clientes; são necessidades não declaradas ou inesperadas. Spreng *et al.* (1996) apresentaram o Modelo Conceptual do Processo de Formação da Satisfação, onde a satisfação geral é influenciada pelo grau de conformidade do desempenho percebido com as expectativas (crenças sobre a probabilidade de certos atributos, benefícios e resultados que são associados com determinados produtos/serviços) e pela conformidade com os desejos (avaliação do desejo de determinado atributo, benefício ou resultado). De acordo com o autor, as expectativas e os desejos tem diferentes consequências na satisfação do cliente, na medida em que as expectativas podem ter efeitos positivos ou negativos, os desejos só tem efeitos negativos. Vavra (1997) expôs o Modelo de Satisfação do Consumidor que se divide em três fases: antecedentes (fatores demográficos, passa-palavra, competências pessoais, evolução da tecnologia, natureza da concorrência e publicidade e relações públicas), processo de formação e consequências da satisfação. Além disso, o autor considera o papel dos desejos como um importante elemento influenciador da formação das expectativas. Existem, também, uma série de índices nacionais e internacionais de satisfação dos clientes, baseados em sistemas de relações de causa-efeito ou em modelos de satisfação (Johnson *et al.*, 2001).

2.2 Avaliação da satisfação do cliente

No cerne de qualquer estratégia de sucesso para gerir a satisfação do cliente está a capacidade de ouvir o cliente (Jones e Sasser Jr, 1995). Existem cinco categorias de abordagens que as empresas podem usar para ouvir os seus clientes: os índices de satisfação do cliente, o *feedback*, a pesquisa de mercado, as atividades estratégicas e o pessoal de contacto (Jones e Sasser Jr, 1995).

Os índices de satisfação do cliente podem ajudar os gestores a entender o quão satisfeitos ou insatisfeitos os clientes estão com a empresa, no geral, e/ou com os vários produtos/serviços, em particular. Esta é uma ferramenta que facilmente permite a comparação de resultados em diferentes períodos de tempo, localizações e unidades de negócio.

O *feedback* inclui os comentários, as reclamações e as dúvidas/questões dos clientes. Uma empresa não pode implementar uma estratégia de recuperação ou melhoria de um produto/serviço, se não sabe que tem um problema, pelo que é importante solicitar *feedback*.

Os clientes devem ser inquiridos sobre as razões para o seu comportamento quando se tornam clientes e quando o deixam de ser. O primeiro caso, permite às empresas ter consciência se a sua comunicação é eficaz e que fatores foram decisivos para o cliente experimentar o produto/serviço, o segundo consciencializa sobre os atributos do produto/serviço que estão a fazer com que cliente deixe de o consumir e permitirá fazer uma última tentativa para o manter.

As atividades estratégicas consistem em envolver o cliente em todos os níveis do negócio da empresa.

Os colaboradores que têm contacto direto com o cliente são também uma boa forma de ouvir o cliente, sendo uma fonte essencial de informações sobre os clientes (Bitner *et al.*, 1994, Jones e Sasser Jr, 1995). Também Heskett *et al.* (1997) referiram o pessoal de contacto como forma de medir a satisfação do cliente. No seu estudo, Schneider *et al.* (1980) concluíram que os colaboradores são sensíveis à perceção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado, ou seja, a perceção dos colaboradores sobre os procedimentos e as práticas relativos ao serviço e a qualidade do mesmo está fortemente

relacionada com a percepção dos clientes sobre esses mesmos procedimentos, práticas e qualidade. Os autores concluíram, também, que as percepções dos colaboradores sobre aspetos específicos do clima do serviço estão fortemente relacionadas com as percepções dos clientes sobre os mesmos. Como tal, os colaboradores têm uma boa percepção sobre a forma pela qual os clientes veem a organização e podem identificar algumas das avaliações dos clientes sobre a eficácia do serviço (Schneider *et al.*, 1980). Este estudo vem, então, reforçar a importância do papel do pessoal de contacto nos serviços, dado que possuem informações que podem ser de grande valor para a organização (Schneider *et al.*, 1980).

Por outro lado, o facto do cliente frequentemente participar de forma ativa na produção do seu próprio serviço, bem como a produção e entrega simultânea do serviço, tornam o pessoal de contacto e o cliente fisicamente, organizacionalmente e psicologicamente próximos (Schneider e Bowen, 1985). Como tal, as percepções, as atitudes e as intenções dos colaboradores e dos clientes partilham uma base comum e estão relacionadas entre si (Schneider e Bowen, 1985). Mesmo vendo o serviço numa perspetiva diferente, a percepção dos colaboradores e dos clientes sobre a eficácia organizacional estão positivamente relacionadas (Schneider, 1980).

Schneider e Bowen (1985) argumentaram que as empresas devem usar as informações recolhidas a partir do pessoal de contacto na tomada de decisões estratégicas, especialmente as decisões relativas a desenvolvimento de novos serviços e modificações de serviço. Para Jones e Sasser Jr (1995) Existem duas maneiras de utilizar essa informação para melhorar o serviço: o conhecimento 1) é utilizado pelo pessoal de contacto para facilitar as suas interações com os clientes ou 2) é usado pela organização para a tomada de decisões. No entanto, para tirar o máximo proveito das interações do pessoal de contacto com os clientes, a empresa deve formar os seus colaboradores, de forma a que estes escutem com eficácia e tomem as primeiras ações para capturar as informações dos clientes e transmiti-las ao resto da empresa (Jones e Sasser Jr, 1995; Heskett *et al.*, 1997).

2.3 Zona de tolerância

Embora os consumidores sejam cada vez mais exigentes, estes são capazes de reconhecer que nem sempre é possível atingir as suas expectativas (Carvalho, 2008). Deste modo, Berry e Parasuraman (1991), apresentaram o conceito de zona de tolerância, que diz respeito à medida em que os clientes aceitam uma variação no desempenho, para a qual ainda se consideram satisfeitos. A zona de tolerância separa o nível adequado e o nível desejado de serviço. O nível desejado corresponde àquele que os consumidores desejam receber, traduzindo o que acreditam que possam e o que deveriam receber. Por sua vez, o nível adequado do serviço refere-se ao nível mínimo de desempenho que é considerado aceitável, ou seja, aquele que os consumidores estarão dispostos a aceitar sem se sentirem insatisfeitos. Deste modo, níveis de desempenho acima de um nível mínimo tolerável de desempenho não fazem com que o cliente fique necessariamente satisfeito. No entanto, se o nível de desempenho se encontrar abaixo da zona de tolerância o cliente fica insatisfeito; pelo contrário, se se encontrar acima, o cliente sente-se deslumbrado. Por outro lado, Woodruff *et al.* (1983) sugeriram que os consumidores têm uma "zona de indiferença" nas suas avaliações, referindo o desempenho percebido dentro de um intervalo padrão que leva a um estado neutro/de indiferença, podendo esta zona de indiferença variar consoante a situação para o mesmo consumidor.

2.3 Satisfação, insatisfação e gestão da insatisfação

As empresas não conseguem atingir, durante o tempo todo, a totalidade da satisfação dos seus clientes, pois haverá sempre alguma insatisfação destes, devido a uma variedade de fatores (Fornell e Wernerfelt, 1987). Deste modo, a gestão da insatisfação do cliente, nomeadamente através do retorno dos clientes e da adequada recuperação do serviço, é fundamental para que os efeitos negativos na organização sejam minimizados, pois a insatisfação pode levar o cliente a reduzir o número ou volume de transações com a empresa, a mudar de fornecedor, *word-of-mouth* negativo e à deterioração da imagem da organização (Carvalho, 2008). Por vezes, as empresas focam-se na qualidade e nas tentativas para aumentar a satisfação e não na remoção da insatisfação (Johnston, 1995),

pelo que acabam por dar muito menos atenção a estas consequências (Richins, 1987). Assim, importa definir e compreender o conceito de insatisfação, que não deve ser considerado como o mero oposto da satisfação.

Fornell e Wernerfelt (1987, pp. 338) definiram insatisfação como um “estado de desconforto cognitivo/afetivo causado por um retorno insuficiente relativamente aos recursos despendidos pelo cliente na fase do processo de compra/consumo”. Swan e Combs (1976) concluíram que existem atributos relativamente importantes na determinação da satisfação, enquanto que outros não são essenciais para a satisfação do cliente, mas estão relacionados com a insatisfação. Bleuel (1990) defendeu que a insatisfação não é apenas o oposto da satisfação, pois embora a organização possa refazer tudo o que o cliente referiu como a causa da insatisfação, este pode nunca ficar satisfeito, uma vez que já passou por uma experiência insatisfatória. Da mesma forma, Johnston (1995) conclui que os elementos da satisfação não são os mesmos que os da insatisfação.

O *feedback* e as reclamações dos clientes, ao permitirem realizar melhorias no processo e/ou modificar as perceções dos clientes, podem ser usadas para melhorar o serviço prestado, e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos clientes (Voss *et al.*, 2004). No entanto, é necessário que o cliente comunique à empresa que não está satisfeito, para que esta tenha conhecimento e seja capaz de acionar mecanismos para a recuperação do serviço, mas muitos clientes insatisfeitos não o fazem. Deste modo, a empresa não tem conhecimento dos aspetos ou processos que não estão a ser levados a cabo da melhor maneira, não podendo proceder ao redesenho ou recuperação do serviço. Porém, embora o cliente não apresente a sua reclamação na empresa, ele partilha a sua experiência negativa com seus conhecidos, dando origem ao *word-of-mouth* negativo.

As organizações que conseguirem captar melhor o *feedback* dos seus clientes comparativamente às suas concorrentes são suscetíveis de alcançarem um desempenho superior (Voss *et al.*, 2004). Além da satisfação, os clientes esperam que as falhas sejam devidamente recuperadas, sendo que certos clientes parecem mesmo retirar satisfação de um processo de recuperação de falhas (Davidow, 2003). Assim sendo, as empresas deverão evitar falhar duplamente, ou seja, no serviço inicial e ainda na recuperação da falha (Carvalho, 2008).

2.4 Distinção entre satisfação e qualidade

Ainda que, por vezes, os conceitos de qualidade e satisfação possam ser entendidos como sinónimos, estes são distintos. Porém, na literatura não existe uma definição única de qualidade. Citando Carvalho (2008), qualidade pode ser definida como conformidade com os requisitos (Crosby, 1984), zero defeitos, no sentido de fazer bem a primeira (Parasuraman *et al.* 1985), adequação ao uso (Juran, 1988), ou exceder as expectativas (Zeithaml *et al.*, 1990). Uma vez que a qualidade resulta das percepções dos clientes, esta é cada vez mais vista na perspetiva do cliente, pelo que começou a ser entendida como qualidade percebida, dirigida para a satisfação do cliente (Carvalho, 2008). Pois o cliente é cada vez mais exigente, sendo necessário superar as suas expectativas.

Alguns estudos defendem que a satisfação antecede a qualidade (Bitner, 1990, Bolton e Drew, 1991), no entanto, a perspetiva mais consensual é a de que a qualidade antecede a satisfação (Cronin e Taylor, 1992, Oliver, 1993, Anderson *et al.*, 1994, McDougall e Levesque, 2000).

Cronin e Taylor (1992) apontaram fatores como a conveniência, o preço ou a disponibilidade que podem influenciar a satisfação e a intenção de compra, embora estes não afetem a percepção sobre a qualidade do serviço. Paralelamente Anderson *et al.* (1994) referiram três distinções entre qualidade percebida e satisfação. Em primeiro lugar, a avaliação da satisfação de um produto ou serviço pressupõe o seu consumo, enquanto que a percepção da qualidade pode existir sem o consumo. Além disso, a satisfação do cliente depende do conceito de valor, sendo este definido como o rácio entre a qualidade percebida e o preço ou o total dos benefícios obtidos relativamente aos custos totais incorridos, pelo que, enquanto que a satisfação depende do preço, a qualidade não está diretamente relacionada com este. Acresce que a qualidade poder ser encarada como a percepção do cliente relativamente a um dado bem ou serviço, enquanto que a satisfação se baseia não só na experiência corrente, mas também em todas as experiências passadas e nas experiências futuras ou antecipadas. Por fim, os autores argumentam existir um forte apoio empírico na hipótese de que a qualidade é um antecedente da satisfação. Ainda, Zeithaml *et al.* (2006) apresentaram diferenças entre os dois constructos, na medida em que a qualidade do serviço foca-se especificamente nas dimensões do serviço (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e

empatia), enquanto que a satisfação é influenciada pelas percepções da qualidade do serviço, da qualidade do produto, do preço e de fatores situacionais e pessoais.

Assim, pode concluir-se que, embora sejam muito próximos e se relacionem, os conceitos de qualidade do serviço e satisfação não são coincidentes.

CAPÍTULO III – *Empowerment* dos Colaboradores

O movimento das relações humanas foi precursor no conceito de *empowerment* dos colaboradores. Maslow, com o modelo de hierarquia das necessidades, e Herzberg, com a teoria dos dois fatores, defenderam a participação como forma de satisfação das necessidades de crescimento humano e de auto-realização e como estes mecanismos aumentavam a motivação e o desempenho (Wilkinson, 1998, Yang e Choi, 2009).

Yang e Choi (2009) referiram Likert como o primeiro a conduzir pesquisas na temática do *empowerment* ao identificar quatro sistemas de gestão: 1) as decisões são do tipo *top-down*, 2) as decisões são tomadas a um nível hierárquico mais baixo, dentro de um quadro estabelecido; 3) a política e decisões gerais são decididas pelo topo e as decisões mais específicas são tomadas pelos níveis mais baixos; 4) a tomada de decisões é feita por uma equipa organizada, sendo este, para o autor, o sistema ideal, uma vez que permite alcançar elevados níveis de produtividade, baixos custos, atitudes favoráveis dos colaboradores e relações de trabalho excelentes.

Na década de 70, enfatizava-se o direito dos trabalhadores em participar. Para fazer face aos mercados mais competitivos e aos clientes mais exigentes com a qualidade, *design* e serviço (devido à globalização), no final dos anos 80, as empresas, em vez de atuarem em mercados massificados, procuraram nichos de mercado para os seus produtos e tentaram responder rapidamente às necessidades dos seus clientes (Wilkinson, 1998). Deste modo, a flexibilidade era necessária, sendo que esta poderia ser conseguida através das pessoas, nomeadamente pela liberdade dada aos colaboradores para que estes pudessem prestar um melhor serviço e alcançar um elevado desempenho (Wilkinson, 1998). Neste mercado em mudança, enfatizou-se a necessidade de decisões mais rápidas e dos funcionários estarem mais próximos do cliente (Wilkinson, 1998).

Deste modo, embora as iniciativas anteriores possam ter dado alguma autonomia aos trabalhadores, no final dos anos 80 começaram a surgir novas formas de participação, menos preocupadas com o conceito de negociação conjunta e com muito mais ênfase na participação dos trabalhadores (Wilkinson, 1998). A “flexibilidade através das pessoas” e o foco no cliente proporcionaram o contexto para as atuais reflexões sobre o *empowerment*.

O *empowerment* surge, então, como uma solução para os velhos problemas do taylorismo e da burocracia nos locais de trabalho, onde a criatividade era sufocada e os trabalhadores se tornavam alienados (Wilkinson, 1998).

3.1 *Empowerment* do pessoal de contacto no sector dos serviços

As diferenças entre os sectores da indústria e dos serviços fazem do *empowerment* uma iniciativa mais rotineira nos segundos do que nos primeiros (Wilkinson, 1998). Dada a simultaneidade da produção e do consumo no sector dos serviços, a heterogeneidade e o envolvimento frequente do cliente no processo de produção, existe uma maior margem e oportunidade para a personalização dos serviços que não se verifica nos produtos manufaturados (Rafiq e Ahmed, 1998).

O período de contacto – *service encounter* – foi definido por Shostack (1985 cit. p. Carvalho, 2008) como o tempo que o consumidor interage diretamente com o serviço, nomeadamente com o pessoal de contacto, as instalações físicas e os outros elementos tangíveis da organização. No período de contacto, o colaborador tem que lidar com o produto, a complexidade da relação (ligação com o cliente) e a variabilidade das necessidades dos clientes (Rafiq e Ahmed, 1998), sendo que estas últimas variam de acordo com as circunstâncias e as suas experiências e as expectativas (Lashley, 1999).

Nos serviços, o contacto entre o cliente e o pessoal de contacto representa a ligação entre a organização e o cliente e, na maioria das vezes, a perceção de qualidade do serviço por parte do cliente depende desse contacto (Berry *et al.*, 1985). Na verdade, dada a natureza interpessoal dos serviços, as atitudes e o comportamento do pessoal de contato podem mesmo afetar de forma significativa a determinação de satisfação ou insatisfação por parte do cliente, pois a interação entre estes irá ser um fator importante para a avaliação da entrega do serviço (Sparks *et al.*, 1997, Lashley, 1999, Chebat e Kollias, 2000, Yagil, 2006). Ainda, Crosby e Stephens (1987) concluíram que alguns clientes generalizam os seus sentimentos sobre o colaborador para o serviço *core*. Assim, as empresas de serviços dependem fortemente da capacidade do pessoal de contato em se relacionar com os seus clientes, de antecipar as suas necessidades e de responder eficazmente a reclamações (Rafiq e Ahmed, 1998).

Schneider (1980) afirma que as pessoas que optam por trabalhar no sector dos serviços, geralmente, têm um forte desejo de prestar um bom serviço. Deste modo, durante a prestação do serviço, os colaboradores tendem a adaptar e alterar o seu comportamento com base no *feedback* e nas pistas do cliente. Segundo o autor, quanto mais precisas são as percepções do colaborador, maior a probabilidade das suas alterações comportamentais melhorarem a satisfação do cliente (Schneider, 1980).

Lovelock (1983) sugeriu a classificação dos serviços de acordo com o grau em que estes são customizados/personalizados e o grau de discricionarieidade que o pessoal de contacto deve exercer no conhecimento das necessidades dos clientes, o que sugere a necessidade de formar e capacitar o pessoal de contacto dependendo do tipo de serviço prestado. Levitt (1972, 1976, cit. p. Lovelock, 1983) defendeu para os serviços uma abordagem semelhante a uma "linha de produção", também denominada a "industrialização" de serviços, de modo a melhorar a sua produtividade, levando à pouca discricionarieidade permitida ao pessoal de contacto. Embora estas abordagens tenham sido aceitáveis para alguns prestadores de serviços, recentemente tem havido um interesse nas abordagens que capacitem os colaboradores para "o que for preciso", de forma a tornar a prestação de serviço bem-sucedida para o cliente e, consequentemente, para a organização (Lashley, 1999). Além disso, as práticas de *empowerment* permitem uma prestação de serviços individualizada em vez de padronizada, pelo que as respostas e soluções podem ser adaptadas para cada cliente (Rafiq e Ahmed, 1998). Assim, a customização do serviço permitida pelas práticas de *empowerment* pode ser usada como uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva e, consequentemente, para aumentar a satisfação do cliente (Rafiq e Ahmed, 1998).

O *empowerment* surge, então, como uma forma dos colaboradores assumirem a responsabilidade pelo período de contacto, o que permite ao prestador do serviço adaptar-se ao comportamento do cliente e responder mais rápida e eficazmente às suas necessidades e reclamações/problemas (Barbee e Bott, 1991, Bowen e Lawler, 1992). Além disso, colaboradores empoderados irão interagir com os clientes de uma forma mais entusiasta (Bowen e Lawler, 1992). Por outro lado, o *empowerment* fornece ao pessoal de contacto uma oportunidade de tomar decisões destinadas a recuperar uma falha de serviço (Berry e Parasuraman, 1991, Sparks *et al.*, 1997, Rafiq e Ahmed, 1998), pois se as falhas de serviço não são rapidamente corrigidas e de forma

satisfatória, os clientes podem perder a confiança no serviço (Rafiq e Ahmed, 1998). Schlesinger e Heskett (1991) chegaram mesmo a referir o *empowerment* do pessoal de contacto como um dos componentes para quebrar o "ciclo do fracasso" nos serviços, bem como um componente vital para alcançar a satisfação dos clientes de uma empresa de serviços.

3.2 O *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico

De acordo com Lee e Koh (2001), o *empowerment* é um conceito novo e único, uma vez que este não pode ser considerado como sinónimo de delegar autoridade, motivação, autoeficácia, enriquecimento do trabalho, participação dos trabalhadores, autoliderança, autonomia, autodeterminação, autogestão, autocontrolo, autoinfluência, nem de elevado envolvimento ou gestão participativa, embora na generalidade da literatura sejam usados como palavras relacionadas. Importa ainda referir que *empowerment* não é dar tarefas adicionais aos colaboradores (Menon, 1995).

Na literatura, os conceitos de *empowerment* são apresentados sobre duas abordagens distintas (Spreitzer, 1995, Greasley *et al.*, 2008, Yang e Choi, 2009, Baird e Wang, 2010): a) a abordagem estrutural, referindo-se a políticas organizacionais, práticas e estruturas que concedem aos colaboradores autonomia para tomarem decisões e exercerem influência sobre seu trabalho, o que se relaciona com a noção de partilha de poder entre empregadores e os seus subordinados e b) a abordagem psicológica, que dá mais ênfase à perceção, à motivação intrínseca, aos sentimentos dos colaboradores e à perspetiva individual.

O *empowerment* estrutural

A abordagem estrutural de *empowerment* defende que a redistribuição de poder promove a confiança e a colaboração do colaborador (Greasley *et al.*, 2008). A definição de *poder* que reúne maior consenso é a que o define como a capacidade para se obter o resultado desejado, ou seja, para alcançar um determinado fim, numa situação particular, sob circunstâncias específicas, dentro de uma rede de pessoas, recursos, processos e sistemas (Forrester, 2000). No entanto, esta abordagem é criticada por não

abordar o estado cognitivo daqueles que estão a ser empoderados. Ainda assim, são várias as definições de *empowerment* que se enquadram nesta abordagem. Para Barbee e Bott (1991), *empowerment* é o ato de aquisição responsabilidade das pessoas mais próximo do problema. Boren (1994) definiu *empowerment* como o fomento das capacidades e das potencialidades dos subordinados com base na confiança. Zimmerman (1995) sugere que o *empowerment* ao nível organizacional inclui a melhoria da eficácia organizacional, bem como processos e estruturas que melhoram as habilidades dos colaboradores e que lhes proporcionam o apoio necessário para promoverem a mudança. Blanchard *et al.* (1996) descreveram o *empowerment* como ter a liberdade para agir, mas também a responsabilidade pelos resultados. Embora Wilkinson (1998) tenha referido que *empowerment* não é a partilha de autoridade ou poder, a sua perspetiva acaba por recair sobre a abordagem estrutural quando defende que *empowerment* consiste em envolver os colaboradores e dar-lhes a oportunidade de serem envolvidos. No sector dos serviços, *empowerment* implica que o pessoal de contacto está autorizado a exercer um certo grau de descrição ou latitude durante a prestação do serviço (Rafiq e Ahmed, 1998). Além da perspetiva individual, em que a autonomia é atribuída ao colaborador, o *empowerment* pode também referir-se ao trabalho em equipa, o qual depende da colaboração, cooperação, partilha e trabalho de um grupo (Honold, 1997).

Embora Buchanan e Huczynsky (1997, cit. p. Nielsen e Pedersen, 2003) entendam que o *empowerment* pode ser percebido como um estado de espírito, defendem que o foco são as práticas organizacionais que permitem aos funcionários ter mais autonomia, discernimento e responsabilidade na tomada de decisões. Neste seguimento, Lashley (1999) apresenta quatro tipos de ações que a gestão pode tomar para empoderar os seus colaboradores, não sendo estas mutuamente exclusivas: a) empoderar através da participação, que consiste na capacitação dos colaboradores para a tomada de decisões, que, de alguma forma, anteriormente, se encontrava no domínio da gestão; b) empoderar através do envolvimento, que se concentra nos ganhos decorrentes da experiência e dos conhecimentos dos colaboradores através da consulta dos mesmos e da resolução de problemas conjunta; os colaboradores têm pouca autoridade para tomar decisões, sendo estas tomadas pelos gestores, mas com base nos *inputs* dos colaboradores; c) empoderar através do comprometimento, estas iniciativas dizem

respeito ao colaborador assumir mais responsabilidade pelo período de contacto através de uma variedade de programas de formação e de processos extrínsecos e intrínsecos que promovam a satisfação no trabalho; d) empoderar através da descentralização, onde o objetivo é promover iniciativas para empoderar gestores dentro da hierarquia de gestão.

Bowen e Lawler (1992) distinguiram quatro níveis de *empowerment*: 1) o nível mais baixo, que corresponde a abordagem semelhante à de uma linha de produção, representa a ausência total de *empowerment*; 2) o nível seguinte, chamado de “envolvimento sugestivo”, implica mudanças pouco significativas para o dia-a-dia, dizendo respeito, por exemplo, às sugestões dos colaboradores através de canais formais, cabendo aos gestores a tomada de decisão; 3) o “envolvimento com o trabalho” não tem impacto sobre a tomada de decisões de elevado nível estratégico, mas permite aos colaboradores terem um nível de liberdade considerável em termos das suas atividades de trabalho diárias; 4) o nível superior de *empowerment* é denominado de “elevado envolvimento” e dá a todos os colaboradores, até aos de nível mais baixo, um sentimento de responsabilidade pelo desempenho global da empresa. Na mesma perspetiva, Sparks *et al.* (1997) sugeriram três diferentes níveis ou formas de *empowerment*: 1) *empowerment* flexível ou completo, pois envolve uma latitude considerável para o prestador de serviços tomar decisões, garantindo que o processo de tomada de decisões fica próximo do cliente e que resulta numa solução mais rápida e personalizada para a resolução do seu problema; 2) *empowerment* limitado permite ao colaborador tomar algumas decisões, mas sob um controlo apertado, ou seja, os funcionários podem, por exemplo, lidar com o problema do cliente, seleccionando a resolução a partir de uma determinada lista de alternativas previstas pela empresa. Este tipo de *empowerment* permite garantir um resultado consistente a todos os clientes; 3) não-*empowerment*, em que o colaborador recorre a um superior para aconselhamento ou instruções para lidar com a reclamação dos clientes. Assim, embora exista uma grande variedade de iniciativas e programas que são intitulados de *empowerment*, estes variam quanto à extensão do poder que os funcionários realmente possuem (Wilkinson, 1998).

Apresentam-se, de seguida, as práticas e políticas organizacionais consideradas na literatura como iniciativas de *empowerment* estrutural.

O **acesso à informação** é apresentado na literatura como uma das principais fontes de poder do indivíduo (Conger e Kanungo, 1988, Kanter, 1989, Spreitzer, 1995, Spreitzer, 1996, Kouzes e Posner, 2003, Yukl e Becker, 2006). Bowen e Lawler (1992) contemplaram na sua definição de *empowerment* a partilha de informações. Kouzes e Posner (2003) afirmaram que ter poder exige receber informação e que sem informação as pessoas não estarão dispostas a serem mais criativas, nem a assumirem mais responsabilidades. É difícil esperar que os colaboradores façam contribuições significativas para o sucesso da organização se não tiverem acesso às informações organizacionais básicas (Yukl e Becker, 2006). Lawler (1992, cit. p. Spreitzer, 1995) sugeriu que para o *empowerment* são fundamentais dois tipos específicos de informação: 1) informações sobre a missão da organização e 2) informações sobre o desempenho da organização. A informação sobre a missão é um fator importante para o *empowerment* porque ajuda a criar uma percepção de significado e propósito (Conger e Kanungo, 1988) e aumenta a capacidade de um indivíduo tomar e influenciar as decisões que estão devidamente alinhadas com o objetivos da organização e com a sua missão (Lawler, 1992, cit. p. Spreitzer, 1995). Também Bowen e Lawler (1995) referiram que os colaboradores necessitam de ter conhecimento das metas e objetivos da empresa. Com a informação sobre o desempenho, os colaboradores têm conhecimento de como as unidades estão a desempenhar o seu trabalho, a fim de tomarem e influenciarem decisões de manterem ou melhorarem o seu desempenho futuro (Spreitzer, 1995).

No sector dos serviços, para que o pessoal de contacto desempenhe o seu papel da melhor forma, este acesso e divulgação de informações organizacionais assumem especial importância, nomeadamente, ter conhecimento do processo de entrega do serviço, ter acesso a dados, receber *feedback*, partilhar as expectativas dos clientes e as informações financeiras (Bowen e Lawler, 1995).

O **acesso aos recursos** organizacionais é uma importante fonte de poder dos indivíduos, na medida em que facilita aos colaboradores o desempenho das suas funções (Spreitzer, 1996). Conger e Kanungo (1988) chegam a interpretar o poder, numa perspectiva relacional, como o controlo sobre os recursos organizacionais. Para o indivíduo assumir a responsabilidade pelas suas decisões e ideias é forçoso permitir o acesso aos recursos organizacionais que suportem tais ações (Conger e Kanungo, 1988, Bowen e Lawler,

1992). Do acesso aos recursos organizacionais resultam, então, indivíduos altamente eficazes (Conger e Kanungo, 1988). No sector dos serviços, os colaboradores empoderados sentem-se confiantes de que têm à sua disponibilidade todos os recursos necessários para oferecer aos clientes o que precisam (Bowen e Lawler, 1992).

Exemplos de recursos incluem fundos para investimento, orçamento, material, espaço e tempo (Kanter, 1983, Spreitzer, 1996). Forrester (2000) identifica o controlo sobre os recursos tangíveis, tais como capitais, recursos humanos, edifícios e equipamentos, como uma das fontes de poder organizacional. Assim, em proporção à competência dos colaboradores expressa através do seu desempenho, os gestores devem expandir o acesso e o controlo dos colaboradores aos recursos organizacionais (Forrester, 2000).

Também a **formação e o conhecimento** são apresentados como fatores importantes no *empowerment*. Organizações que investem na construção das habilidades, competências e conhecimentos dos seus colaboradores, bem como na sua orientação, realização e autoconfiança, podem aumentar a probabilidade de sucesso das práticas de *empowerment* (Forrester, 2000). Pois, colaboradores com mais experiência, apresentam um nível de confiança superior e uma melhor compreensão da cultura organizacional e são mais propensos a serem empoderados (Lin, 2002).

Kanter (1983) apresentou as ferramentas organizacionais como o conhecimento técnico, a inteligência política e a experiência propiciadoras de *empowerment*. O conhecimento permite aos colaboradores compreender e contribuir para o desempenho organizacional (Bowen e Lawler, 1992) e a formação pode ajudar a garantir que as decisões dos colaboradores empoderados são tomadas com base nos interesses da organização (Conger e Kanungo, 1988). A adaptabilidade dos colaboradores, requerida em especial no sector dos serviços, é uma variável fundamental que afeta o seu desempenho e que exige formação (Chebat e Kollias, 2000).

A competência é adquirida através da formação formal ou da educação, das quais fazem parte a autoaprendizagem (como a leitura ou programas de aprendizagem informáticos), o acesso a experiências mais variadas (como a rotatividade no trabalho, por exemplo), processos de tutoria, a reflexão, o acesso a estruturas de aprendizagem organizacionais (tais como bases de dados das melhores práticas e bibliotecas), campos de prática (como

por exemplo estudos de caso e simulações) e exposição a um contexto mais amplo (através da participação em conferências ou *benchmarking*) (Forrester, 2000).

Kanter (1983) apresentou o **suporte** como ferramenta essencial para as práticas de *empowerment*, que inclui o apoio, o auxílio, a aprovação e a legitimidade. Palavras de encorajamento, *feedback* verbal e outras formas de persuasão social são, muitas vezes, utilizadas pelas chefias, gestores e membros de um grupo para empoderar os seus subordinados e/ou os seus colegas de trabalho (Conger e Kanungo, 1988). Mallak e Kurstedt (1996) consideraram que as práticas de *empowerment* pressupõem integrar os colaboradores na resolução dos problemas e que a gestão transfere alguma da sua autoridade e responsabilidade para outros níveis da organização que lidam diretamente com o produto e o cliente. Também Rosenthal *et al.* (1997) referiram que, em geral, os gestores/chefias deveriam apresentar um estilo mais participativo, aberto e solidário para com os seus subordinados, com base na premissa que tal iria ser retribuído pelo pessoal de contacto nas suas relações com os clientes. Assim, as práticas de gestão que promovem o *empowerment* incluem a) expressar confiança nos seus subordinados, acompanhada de expectativas de desempenho elevado, b) proporcionar aos colaboradores oportunidades de participarem na tomada de decisões, c) conceder autonomia aos colaboradores e d) definir metas inspiradoras e/ou significativas (Conger e Kanungo, 1988). Os gestores devem, então, dar aos colaboradores o espaço necessário para exercerem o seu poder, cometerem e corrigirem os seus erros e desempenharem as suas atividades com sucesso (Forrester, 2000).

Quando as organizações não providenciam **recompensas** que são valorizadas pelos seus colaboradores ou quando não são oferecidas de acordo com a sua competência, iniciativa e persistência, a perceção de impotência dos indivíduos aumenta (Szilagyi, 1980, cit. p. Conger e Kanungo, 1988). Spreitzer (1995) argumentou que as recompensas permitirão que os colaboradores estejam mais dispostos a envolverem-se na tomada de decisões e aumenta a sua preocupação para com o sucesso da organização. Da mesma forma, Bowen e Lawler (1992) defenderam que um sistema de incentivos que premeia o desempenho é fundamental para o *empowerment*. As remunerações baseadas no desempenho alinham as preferências dos colaboradores com as da organização, o que reduz o risco de comportamento autointeressados (Melhem, 2004). Além do mais, a estrutura de recompensa de uma empresa deve dar aos seus

colaboradores o reforço positivo para a resolução de problemas e para agradarem os clientes, e não só para reduzirem o número de reclamações (Hart *et al.*, 1990).

Para Lawler (1986 cit. p. Spreitzer, 1995), numa organização um sistema de recompensa deve reconhecer a contribuição individual, pois, embora sistemas de recompensas de acordo com o desempenho do grupo/equipas ou da organização possam ser benéficas, as pessoas podem não ter uma compreensão clara de como as suas próprias ações podem influenciar o desempenho organizacional. Deste modo, um sistema de recompensas baseado no desempenho individual são importantes para o *empowerment*, pois reconhecem e reforçam as competências pessoais e proporcionam incentivos para que os indivíduos participem e afetem os processos de decisão (Spreitzer, 1995). As empresas de serviços devem basear as remunerações dos seus colaboradores com base em quão efetivamente os mesmos usam a informação, o conhecimento e o poder para melhorarem a qualidade do serviço e o desempenho financeiro da empresa (Bowen e Lawler, 1995).

As recompensas monetárias podem apresentar diversas formas, tais como componente de remuneração variável, *stock options*, distribuição dos lucros ou outros planos de recompensas financeiras que motivem o colaborador a contribuir para o sucesso da organização (Bowen e Lawler, 1995). No entanto, as recompensas não monetárias são igualmente importantes (Erstad, 1997).

A **ambiguidade do papel** ocorre quando um indivíduo não tem a certeza sobre as expectativas que os outros têm de si mesmo (Spreitzer, 1996). Neste âmbito, numa estrutura organizativa formal, cada cargo deve ter um conjunto claro de responsabilidades, de forma a que seja permitido aos gestores fornecer a orientação apropriada aos seus subordinados (Rogers *et al.*, 1994).

O **clima organizacional** é definido como as características que descrevem a personalidade de uma organização e influenciam o comportamento dos seus membros (James e Jones, 1974). Este clima fornece um quadro de referência, através do qual os indivíduos dão sentido à vida organizacional, moldam as suas atitudes e os seus comportamentos (Joyce e Slocum, 1984). Deste modo, refere-se às perceções partilhadas dos colaboradores das recompensas, políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais como informais, que são desenvolvidos no dia-a-dia

(Schneider *et al.*, 1994). Essas percepções fornecem aos colaboradores uma direção e orientação sobre onde devem concentrar as suas energias e competências e baseiam-se nas experiências dos colaboradores com as práticas e procedimentos da organização e com os tipos de comportamentos que veem ser recompensados (Schneider *et al.*, 1994). O clima organizacional influencia os resultados individuais e organizacionais (James e Jones, 1974).

O *empowerment* assenta na existência de um clima organizacional em que a força de trabalho é incentivada a identificar e sugerir melhorias (Lin, 2002). As organizações que centralizam o poder na gestão de topo limitam as oportunidades dos gestores de nível médio e de nível inferior proporcionarem enriquecimento do trabalho e delegarem atividades aos seus subordinados diretos (Yukl e Becker, 2006). Do mesmo modo, as organizações com estruturas formais e com regras e procedimentos standardizados para a realização do trabalho também impedem o *empowerment* (Yukl e Becker, 2006). Por outro lado, organizações descentralizadas proporcionam mais oportunidades para os colaboradores tomarem a iniciativa na determinação de como fazer o seu trabalho (Yukl e Becker, 2006).

A resolução criativa de problemas é suportada por uma organização com valores fortes para a partilha de informações, a comunicação ativa, o julgamento de ideias justo e construtivo e para a recompensa e reconhecimento de novas ideias (Amabile, 1997). Por outro lado, uma cultura que só enfatiza as abordagens tradicionais e evita erros desencoraja a resolução criativa de problemas. Assim, uma organização que valoriza os colaboradores e as suas contribuições facilita o *empowerment* (Yukl e Becker, 2006).

A organização deve disponibilizar um conjunto coerente de sistemas e processos organizacionais para apoiar o reforço do poder dos colaboradores, com os colaboradores a assumirem o poder em diferentes níveis, baseados na sua disposição (Forrester, 2000).

Trabalhos que oferecem grande variedade de tarefas, relevância pessoal, autonomia e controlo adequados, baixos níveis de rotinas e de regras estabelecidas e perspectivas de progressão elevadas são mais propensos a empoderar os colaboradores (Conger e Kanungo, 1988).

O *empowerment* psicológico

A abordagem psicológica de *empowerment* foca-se na percepção do colaborador e na sua experiência de ser empoderado (Baird e Wang, 2010). Bowen e Lawler (1992) descreveram o *empowerment* como um estado de espírito alcançado por práticas de gestão de elevado envolvimento. Deste modo, o “...*empowerment* é um estado cognitivo caracterizado pela percepção de controlo, competência e interiorização de objetivos” (Menon, 1995, pp.30).

Thomas e Velthouse (1990) definiram o fenómeno como o aumento da motivação intrínseca para o desempenho da tarefa manifestada num conjunto de quatro cognições (depois utilizadas por diversos autores):

Significado é a percepção de que uma tarefa, trabalho ou projeto específico é congruente com as crenças, atitudes e valores do colaborador (Thomas e Velthouse, 1990). Esta dimensão refere-se ao valor do objetivo ou propósito da tarefa, julgado em relação aos ideais ou padrões do indivíduo, ou seja, refere-se à preocupação intrínseca do indivíduo sobre uma dada tarefa (Thomas e Velthouse, 1990). As tarefas são vistas como significativas quando os colaboradores se preocupam com elas e as veem como importantes (Spreitzer, 1995). Em termos psicanalíticos, *significado* representa uma espécie de catexia ou investimento de energia psíquica em relação a uma tarefa (Thomas e Velthouse, 1990). Reduzidos graus de significado percebido resultam em apatia e isolamento e num sentimento de não relação com eventos significativos. Maiores níveis de significado percebido, por sua vez, resultam em compromisso, envolvimento e concentração de energia (Kanter, 1968).

Competência (sinónimo do conceito de autoeficácia apresentado por Conger e Kanungo, 1988) diz respeito à percepção do indivíduo se sentir capaz de executar uma tarefa com sucesso (Thomas e Velthouse, 1990). O sentimento de competência afeta a escolha das atividades por parte dos colaboradores e configura o seu comportamento e quanto esforço e tempo dedicam e persistem diante de obstáculos e experiências aversivas (Bandura e Adams, 1977). A competência percebida refere-se, então, às crenças nas capacidades para mobilizar a motivação, as ações e os recursos necessários para atender às exigências de determinada situação (Wood e Bandura, 1989). Bandura e Adams (1977) observaram que a reduzida autoeficácia leva o indivíduo a evitar

situações que exigem habilidades relevantes. Este comportamento de fuga, por sua vez, tende a impedir que um indivíduo confronte os seus medos e construa ou melhore a sua competência percebida. Por outro lado, elevada autoeficácia percebida tende a iniciar comportamentos de alto esforço e persistência face a obstáculos (Bandura e Adams, 1977). Sem a percepção de confiança nas suas capacidades, o indivíduo sente-se incompetente e também não terá a percepção de *empowerment* (Conger e Kanungo, 1988). Para estarem dispostos a desenvolver e aceitar mais autonomia, os colaboradores precisam de se sentirem competentes e confiantes em si mesmo e quanto maior a confiança no seu trabalho, maior a predisposição dos colaboradores para aceitarem maiores responsabilidades (Greasley *et al.*, 2008).

Autodeterminação é a percepção por parte do colaborador de que tem autonomia para a realização das tarefas e de que pode escolher como se comportar nas diversas situações (Thomas e Velthouse, 1990). Conger e Kanungo (1988) assumiram que todos os indivíduos têm uma necessidade interna de autodeterminação e de controlar e lidar com as exigências ambientais. Deci *et al.* (1989) definiram autodeterminação como sendo o sentimento individual de ter escolha na iniciação e regulação das suas ações e do seu próprio trabalho. A autodeterminação envolve um verdadeiro sentido de escolha, uma sensação de se sentir livre para fazer o que escolheu fazer (Guay *et al.*, 2000) e a responsabilidade das ações de uma pessoa (Forrester, 2000). Deci e Ryan (1985, cit. p. Thomas e Velthouse, 1990) observaram que a percepção de autodeterminação proporciona uma maior flexibilidade, criatividade, iniciativa, resiliência e autorregulação. Em contraste, reduzida percepção de autodeterminação promove um tom emocional mais negativo e diminuição da autoestima.

Impacto é a percepção de controlo sobre o próprio ambiente (Thomas e Velthouse, 1990). Esta dimensão refere-se ao grau em que um indivíduo pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho (Ashforth, 1989) e é influenciado pelo contexto do trabalho (Spreitzer, 1995). Thomas e Velthouse (1990) definiram impacto como o grau em que o comportamento é visto como uma forma de "fazer a diferença" em termos de concretizar o propósito da tarefa, isto é, produzir os efeitos pretendidos no próprio contexto da tarefa.

Focando-se na abordagem psicológica de *empowerment*, Spreitzer (1995) desenvolveu o seu trabalho com base nestas quatro dimensões, desenvolvendo uma escala de medida de *empowerment*. A autora definiu o *empowerment* como um fenómeno multidimensional e pretende refletir uma orientação ativa para a função (em vez de passiva), ou seja, uma orientação em que um indivíduo deseja e se sente capaz de moldar a sua tarefa e o contexto. A autora refere, ainda, que o *empowerment* é uma variável contínua, uma vez que os subordinados serão considerados mais ou menos autónomos, em vez de empoderados ou não empoderados (Spreitzer, 1995).

3.3 O *empowerment* estrutural como condição do *empowerment* psicológico – a importância da percepção

Colaboradores com a percepção de serem empoderados são o resultado da implementação de práticas e procedimentos organizacionais bem desenhados (Bowen e Lawler, 1995). A definição de *empowerment* apresentada por Conger e Kanungo (1988) reforça a importância da percepção, ao referirem o *empowerment* como um processo em que a crença de um indivíduo na sua autoeficácia é reforçada. As necessidades individuais de poder são satisfeitas quando os indivíduos percebem que têm poder ou quando acreditam que podem lidar de forma adequada com eventos, acontecimentos, situações e/ou com as pessoas (Conger e Kanungo, 1988). Por outro lado, as necessidades individuais de poder são retraídas quando os indivíduos se sentem impotentes ou quando acreditam que são incapazes de lidar com as exigências físicas e sociais do contexto (Conger e Kanungo, 1988).

Bandura (1989) sugeriu que, em vez de serem completamente independentes ou influenciados pelos contextos, os indivíduos *percebem* ativamente os ambientes e são influenciadas pelas percepções que têm dos mesmos, mais do que por uma realidade objetiva. Da mesma forma, Thomas e Velthouse (1990) sugeriram que os julgamentos dos indivíduos sobre as condições organizacionais observáveis são moldadas pelas suas interpretações, que vão além da realidade verificada. Por exemplo, os recursos podem ser descentralizados na realidade objetiva, mas se os colaboradores não são informados de que esses recursos estão disponíveis para o seu uso, então o acesso aos recursos terá

pouca influência sobre a percepção de *empowerment* (Spreitzer, 1996). Assim sendo, são as percepções dos indivíduos dos seus contextos de trabalho que moldam o *empowerment*, em vez da realidade objetiva (Spreitzer, 1996).

De acordo com Bowen e Lawler (1995), as práticas de gestão que disseminam poder, informação, conhecimento e recompensas baseadas no desempenho proporcionam aos colaboradores a percepção de serem empoderados, o que inclui a) o controlo sobre o que acontece no seu local de trabalho, ou seja, a liberdade para escolherem entre as diferentes maneiras de realizarem o seu trabalho e a liberdade para agirem de forma a responderem às expectativas, problemas e reclamações dos clientes; b) a consciência do contexto em que o trabalho é realizado, ou seja, a compreensão de que a tarefa se encaixa nas várias atividades a montante e a jusante do sistema de prestação de serviços; c) responsabilidade pelo *output* do seu trabalho, ou seja, reconhecimento da relação entre a qualidade e quantidade de trabalho (por exemplo, clientes satisfeitos) e as recompensas.

A informação sobre a missão da organização é um fator importante para o *empowerment* porque ajuda a criar uma percepção de significado e propósito (Conger e Kanungo, 1988). As informações sobre o desempenho são fundamentais para reforçar o sentimento de competência e de crença de que o indivíduo é uma parte valiosa da organização (Spreitzer, 1995). Consequentemente, os colaboradores que têm mais acesso a informações sobre a missão e desempenho da organização experienciam mais *empowerment* (Yukl e Becker, 2006). Também o acesso aos recursos organizacionais é apresentado como facilitador da percepção de *empowerment* (Spreitzer, 1996). O *empowerment* é aumentado se os colaboradores têm acesso aos recursos, aos materiais e aos equipamentos necessários para fazerem o seu trabalho de forma eficaz (Yukl e Becker, 2006). Bowen e Lawler (1992) referem o conhecimento como um dos ingredientes essenciais para empoderar o pessoal de contacto, na medida em que permite que os colaboradores compreendam e contribuam para o desempenho organizacional, aumentando, assim, a competência percebida.

Mesmo em situações de falha, os indivíduos podem sentir-se empoderados se o(s) seu(s) supervisor(es) reconhecer(em) o seu contributo e desempenho (ou seja, "Podemos ter perdido para a concorrência, mas estou orgulhoso do seu desempenho. Para a próxima

faremos melhor.") (Conger e Kanungo, 1988). Lee e Koh (2001) vieram enfatizar que o estado cognitivo dos colaboradores é afetado pelo comportamento do supervisor, traduzindo aspetos motivacionais, mas também relacionais (a relação entre um supervisor e os seus subordinados, pois o *empowerment* não descreve interações entre pares).

Forrester (2000) defendeu que um sistemas de recompensas racionais e transparentes, que são equitativas e especificam com antecedência as recompensas disponíveis para a produção de resultados, contribuem para o poder dos colaboradores e para os seus sentimentos de autoeficácia, pelo que deve fazer parte de um processo de *empowerment*. Sem um recompensa monetária e/ou não monetária é provável que os colaboradores interpretem o *empowerment* como uma responsabilidade acrescida ou aumento da carga de trabalho (Erstad, 1997).

Se os colaboradores percebem ambiguidade do papel, ou seja, não sabem a extensão de sua autoridade, nem o que é esperado deles, vão hesitar em agir (ou seja, falta de autodeterminação) e, conseqüentemente, sentir-se-ão incapazes de fazer a diferença (ou seja, falta de impacto) (Sawyer, 1992, cit. p. Spreitzer, 1996). Além disso, os limites da autoridade devem ser claros, para que os indivíduos se possam sentir confiante sobre as suas decisões (ou seja, competência), em vez de receio de possíveis repercussões sobre as decisões tomadas sob autoridade ambígua (Conger e Kanungo, 1988). Além disso, apenas quando os indivíduos entendem o seu papel na organização, este assume um significado pessoal (Sawyer, 1992, cit. p. Spreitzer, 1996). Quando os trabalhos proporcionam poucos desafios e significado e quando envolvem ambiguidade do papel, conflito e sobrecarga de papéis, a percepção dos colaboradores na autoeficácia tende a ser abalada (Conger e Kanungo, 1988).

Nada contribui mais para a construção da percepção de autoeficácia do que realmente ter poder (Forrester, 2000). Em climas participativos, o reconhecimento, a criatividade, a colaboração e o envolvimento são valorizados, enquanto que em climas não-participativos a ordem, o controlo, a previsibilidade, a autoridade e a hierarquia são permanentes (Evered e Selman, 1989). Assim, um clima participativo promove as percepções de *empowerment* junto dos colaboradores (Spreitzer, 1996).

3.4 Motivação intrínseca

A motivação intrínseca refere-se ao facto do indivíduo experimentar prazer e satisfação decorrentes da execução de uma atividade em si mesma; por outro lado, a motivação extrínseca refere-se a uma variedade de comportamentos em que os objetivos da ação se estendem para além dos inerentes à própria atividade (Guay *et al.*, 2000)¹.

De acordo com Schawlow (cit. p. Amabile, 1997) a motivação intrínseca refere-se à motivação para trabalhar em algo porque é interessante, envolvente, emocionante, gratificante ou pessoalmente desafiador. Essencialmente, a motivação intrínseca envolve experiências positivamente valorizadas, que derivam diretamente da realização de uma tarefa, que originam motivação e satisfação (Thomas e Velthouse, 1990). Aqui, *tarefa*, de acordo com Thomas e Velthouse (1990), refere-se a um conjunto de atividades voltadas para um propósito.

Conger e Kanungo (1988) distinguiram *empowerment* no sentido de delegar poder aos colaboradores (*empowerment* como um constructo relacional) e no sentido de permitir aos colaboradores terem poder (*empowerment* como um constructo motivacional). No entanto, os autores propõem que o *empowerment* deve ser visto como uma construção motivacional para *permitir*, em vez de simplesmente delegar o poder. O conceito de *permitir* presente na definição de Conger e Kanungo (1988) implica criar condições para aumentar a motivação para a realização da tarefa, através do desenvolvimento de um forte sentimento de autoeficácia. Os autores referiram, ainda, que o poder e o controlo são usados como fatores motivacionais. Também Thomas e Velthouse (1990) apresentaram o *empowerment* como o aumento da motivação intrínseca para o desempenho da tarefa. No mesmo sentido, Mallak e Kurstedt (1996) defenderam que o *empowerment* pressupõe o comportamento intrinsecamente motivado.

Existem cinco características essenciais para que um trabalho seja intrinsecamente motivador (Hackman *et al.*, 1975). A a) variedade nas habilidades (o grau em que o

¹ Além da motivação intrínseca e extrínseca, Deci e Ryan propuseram um terceiro conceito motivacional para compreender o comportamento humano, a amotivação. Quando desmotivados, os indivíduos não veem um propósito nas suas ações, nem expectativas de recompensa ou a possibilidade de mudar o curso dos acontecimentos, pelo que os comportamentos do indivíduo não são intrinsecamente nem extrinsecamente motivados (Guay *et al.*, 2000).

colaborador desempenha uma variedade de atividades, pressupondo a utilização de uma diversidade de capacidades e habilidades), b) identificação com a tarefa (o grau em que o trabalho faz parte de um todo) e c) significado da tarefa (o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida de outras pessoas) contribuem para a criação de trabalho significativo. A d) autonomia (grau de liberdade, independência e discernimento substanciais para o indivíduo programar o seu trabalho e determinar os procedimentos a serem utilizados na realização das tarefas) contribui para que o trabalhador sinta a responsabilidade pelos resultados do seu trabalho. Por sua vez, o e) *feedback* (proporcionar ao indivíduo informação clara e direta sobre a eficácia do seu desempenho) permite o conhecimento direto dos resultados do seu trabalho. Segundo os autores, quando estes três estados psicológicos (trabalho significativo, responsabilidade pelos resultados e conhecimento direto dos resultados do seu trabalho) se encontram presentes, os colaboradores encontram-se intrinsecamente motivados para a execução do seu trabalho. Por sua vez, maior motivação intrínseca leva a um maior desempenho do indivíduo (Yang e Choi, 2009).

3.5 Pressupostos das práticas de *empowerment*

O processo de implementação de práticas de *empowerment* é complexo e implica um planeamento cuidadoso, o que requer investimento em tempo e dinheiro, pois os conhecimentos e capacidades precisam de ser desenvolvidas ou construídas, as relações formadas, a tecnologia adaptada, as organizações reformuladas e as práticas e os sistemas modificados (Forrester, 2000).

As iniciativas de *empowerment* serão mais adequadas se a) estas se encaixam com as necessidades do sistema, b) a organização está disposta a fazer as mudanças e os ajustes necessários, o que exige tempo e esforço, e c) os colaboradores desejam tal mudança (Foster-Fishman e Keys, 1997). Além disso, para ser bem-sucedido, o *empowerment* pressupõe relações contínuas e combinadas entre os gestores, os colaboradores, a cultura organizacional e as práticas de gestão (Lin, 2002). Deste modo, se se ignorarem estas relações e o papel que as características dos indivíduos, organizacionais e contextuais desempenham no processo de *empowerment* e/ou se se criarem falsas expectativas para as iniciativas de *empowerment* ou desalinhadas com os desejos dos

participantes ou com a cultura e as sub-culturas organizacionais, corre-se o risco de insucesso (Foster-Fishman e Keys, 1997). Portanto, cada organização deve criar e definir o seu conceito próprio, pois o *empowerment* deve abordar as necessidades, o contexto e a cultura de cada organização em particular (Honold, 1997).

A cultura organizacional proporciona, assim, um enquadramento para determinar quando, onde e como se devem implementar as práticas de *empowerment* (Foster-Fishman e Keys, 1997). É o papel da gestão ter a noção de que o *empowerment* é um fenómeno dinâmico, pois alterando características e exigências contextuais criam-se ambientes onde as experiências de *empowerment* variam (Foster-Fishman *et al.*, 1998).

O *empowerment* não é uma realidade permanente, fixa, que é partilhada por todos, mas sim um fenómeno que resulta da experiência de cada indivíduo (Goodale e Koerner, 1997, Greasley *et al.*, 2005). Deste modo, o *empowerment* baseia-se nos trabalhadores individualmente ou em grupos de trabalho, e não em grupos maiores, como os sindicatos (Wilkinson, 1998). A gestão necessita de reconhecer os colaboradores como indivíduos que têm necessidades, desejos, interesses e habilidades diferentes e, portanto, as mesmas práticas não produzem, necessariamente, os mesmos resultados (Forrester, 2000, Greasley *et al.*, 2005). Assim, o empoderamento dos colaboradores deve ter em conta estas diferenças individuais (Forrester, 2000). Greasley *et al.* (2008) vieram reforçar a ideia de que querer aceitar mais responsabilidades e autonomia no seu trabalho, varia consoante o colaborador. Uma vez que os colaboradores querem ser empoderados em diferentes extensões e de diferentes formas, não há uma resposta definitiva sobre se os mesmos estão dispostos e/ou se são capazes de assumir responsabilidade adicional. Os autores reforçam que, embora existam fortes indícios de que os colaboradores querem ser empoderados, existem limites, pois, por exemplo, quando uma decisão tem implicações financeiras diretas, esta é compreendida como uma responsabilidade da gestão. Assim como também constataram que os colaboradores sentem-se capazes de resolver pequenos problemas relacionados especificamente com o seu trabalho, mas não estão dispostos ou são incapazes de resolver "problemas maiores". Do mesmo modo, em circunstâncias em que os colaboradores não têm o conhecimento ou não têm a certeza se devem tomar uma decisão ou resolver o problema, estes esperam que os gestores ou os colaboradores mais especializados assumam essa responsabilidade (Greasley *et al.*, 2008). Por outro lado,

podem existir colaboradores que não estão prontos para lidar com esse poder ou que, por suas próprias razões, simplesmente não querem ou não se sentem confortáveis em assumir tal responsabilidade e a prestação de contas (Forrester, 2000).

Por uma questão de coerência e justiça, algumas empresas permitem que todos ou a maioria dos seus colaboradores tenham poder na tomada de decisões e na resolução de problemas (Forrester, 2000). Esta abordagem que não diferencia os colaboradores leva a que muitos programas de *empowerment* falhem. Além disso, os colaboradores têm de querer e de ter a capacidade para passar por um processo de mudança difícil, complicado e demorado (Forrester, 2000).

É também importante referir que até a autonomia ser partilhada (e o colaborador perceber que a autonomia é partilhada) o *empowerment* não é possível (Greasley *et al.*, 2005). Do mesmo modo, se a autonomia que é atribuída ao colaborador não é posta em prática por este, então, não se pode falar de *empowerment* (Honold, 1997). É importante que os colaboradores sintam que os níveis de *empowerment* são adequados às suas posições dentro do grupo e não pode ser percebido como apenas uma oportunidade para a gestão abdicar da sua responsabilidade, pois, se estas ações são consideradas exploratórias, os colaboradores tendem a reagir negativamente (Greasley *et al.*, 2008). Os colaboradores devem poder optar por ter ou não essa autonomia, enquanto que os gestores devem criar um ambiente que permita, e até mesmo facilite, que estes optem por ter alguma autonomia e onde os indivíduos sejam capazes de fazer essa escolha (Honold, 1997). Deste modo, o papel dos gestores é o de criar uma cultura de participação, que enfatize a flexibilidade e a autonomia, fornecer *feedback*, informação e recursos, recompensar a participação e a tomada de riscos e desenvolver programas de integração entre a vida laboral e familiar dos colaboradores (Honold, 1997). Os gestores questionam o porquê e quem deve ter essa autonomia (Wilkinson, 1998), adaptam o *empowerment* às necessidades específicas da organização e promovem estratégias que estimulem a autogestão e decisões de grupo autónomas (Greasley *et al.*, 2005).

É necessário, ainda, referir que o *empowerment* deve ser aplicado de uma forma ponderada (Forrester, 2000). Tome-se como exemplo uma organização que decide eliminar um nível hierárquico. Esta organização tinha um conjunto de indivíduos, considerado mais qualificado do que os do escalão abaixo, que se encontrava a trabalhar

de uma forma diligente e a usufruir de uma remuneração superior à dos seus subordinados. Grande parte do trabalho é agora levado a cabo pelos colaboradores do nível inferior, que veem o seu nível de trabalho aumentar, têm mais tarefas e não lhes é dado mais tempo para as realizar do que o tempo que era dado aos indivíduos hierarquicamente superiores, mais bem remunerados e em tempo integral. Acresce, o facto de, ao ser colocado em prática de uma forma impulsiva, não haver tempo para formar os colaboradores recém empoderados (Forrester, 2000).

Como Pfeffer (1994, cit. p. Wilkinson, 1998) sugere, as iniciativas de *empowerment* não se devem comparar com um ideal, mas com a situação que existiria na sua ausência. Segundo o autor, um programa falha quando desencadeia uma mudança não sustentável, disfuncional e ineficaz; só porque não se consegue resolver a totalidade dos problemas ou porque a organização não se move na direção prevista, tal não significa que essa iniciativa tenha sido um fracasso.

3.6 Vantagens das práticas de *empowerment*

O *empowerment* para ser bem-sucedido deve desencadear situações “win-win” (Lashley, 1999), ou seja, criar vantagens para os colaboradores e para a empresa.

O conceito de *empowerment* tem subjacente a máxima de que os colaboradores são um recurso com conhecimento e experiência e que têm interesse em se envolver, o que pode ser conseguido através de oportunidades e estruturas para o seu envolvimento desenvolvidas pelos gestores, alcançando-se, assim, ganhos para as organizações (aumento de eficiência e eficácia) e para os colaboradores (satisfação no trabalho) (Wilkinson, 1998).

Ainda, quanto maior a autonomia, maior a motivação para o trabalho e maior a autoestima e a adaptação à mudança; tal conduz a uma maior satisfação no trabalho, o que, por sua vez, proporciona um maior entusiasmo para o trabalho, bem como um maior envolvimento. Estas condições permitem reduzir o *stress* no trabalho, a rotatividade e o absentismo, levando os colaboradores a alcançar um maior compromisso com a organização (Menon, 1995, Rafiq e Ahmed, 1998, Wilkinson, 1998, Lin, 2002, Holdsworth e Cartwright, 2003, Yagil, 2006, Ueno, 2008). O compromisso, as

competências e o talento dos colaboradores serão, então, aproveitados pela organização, de modo a alcançar clientes mais satisfeitos e maiores lucros (Lashley, 1999).

Ademais, de acordo com Aziz (2009), o *empowerment* do pessoal de contacto é uma ferramenta de gestão importante para influenciar as emoções dos colaboradores e reduzir a dissonância emocional, sendo, assim, visto como um modo de gestão de emoções. Para o autor, tal irá garantir a satisfação do colaborador no trabalho, que, por sua vez, levará a que este preste um serviço de alta qualidade e contribua para a satisfação do cliente. Já antes, Bowen e Lawler (1992) tinham sugerido (mas não demonstrado empiricamente) que os colaboradores empoderados sentem-se melhor com o seu trabalho e mais entusiasmados para servirem os clientes, o que resulta em respostas mais rápidas às necessidades do cliente e em maior satisfação do mesmo. Na mesma perspetiva, Heskett *et al.* (1997), no âmbito da temática *service profit chain*, criaram o conceito de "espelho da satisfação", ao referirem que o sucesso de uma organização está relacionada com a satisfação dos colaboradores, que se reflete na satisfação dos clientes. Também Hackman *et al.* (1975) enfatizam a necessidade do trabalhador se sentir motivado e satisfeito no trabalho para alcançar desempenhos satisfatórios na organização.

No sector dos serviços, o *empowerment* permite uma resposta mais rápida por parte do prestador do serviço às necessidades dos clientes e, portanto, menos tempo é desperdiçado na resposta às solicitações dos clientes (Rafiq e Ahmed, 1998). Ainda, o *empowerment* do pessoal de contacto contribui para a melhoria da qualidade do serviço (Lashley, 1995, Goodale e Koerner, 1997, Sparks *et al.*, 1997, Ueno, 2008).

3.7 Desvantagens das práticas de *empowerment*

Koch e Godden (1997) proclamaram que o *empowerment* dos colaboradores é impraticável. Embora tenham havido tentativas por parte das empresas para o colocar em prática, nenhuma o conseguiu, pois é incompatível com uma liderança forte e é uma forma ineficiente de gerir uma organização. Assim, ainda que seja uma ideia atraente, é inviável em larga escala, sendo, por vezes, bem-sucedida, mas apenas para “ambições medianas”.

Refira-se que as iniciativas de *empowerment* exigem custos (Rafiq e Ahmed, 1998), tais como custos com sistemas de informação e nos processos de recrutamento, seleção e formação, a fim de garantir que os colaboradores têm a capacidade e a personalidade necessárias para gerir a responsabilidade extra (Ueno, 2008). Além destes, as práticas de *empowerment* pressupõem também um sistema de recompensas (Wilkinson, 1998), pois os colaboradores devem ser recompensados pela autonomia e responsabilidade extras, aumentando os custos do trabalho. Por outro lado, os baixos níveis de remuneração podem restringir o tipo de pessoas que se candidatam ao trabalho (Ueno, 2008), não permitindo atrair os profissionais mais qualificados. Uma das máximas defendidas por Lashley (2001) é a de que uma estratégia de liderança pelos custos é incompatível com uma estratégia baseada na qualidade e no *empowerment*, pois empresas que pagam baixos salários, investem pouco na formação e apostam no trabalho temporário ou aceitam elevados níveis de *turnover*, resultando em pessoal de contacto não formado nem motivado para compreender os clientes. Assim, toda a política de recursos humanos deve estar alinhada com a execução do *empowerment*, caso este seja colocado em prática (Wilkinson, 1998). No entanto, todos estes custos devem ser vistos como um investimento de longo prazo (Ueno, 2008).

Ademais, os sindicatos, e até mesmo os próprios colaboradores, podem ver o *empowerment* como um fardo. Sem uma recompensa (monetária ou não monetária) estes tendem a interpretar o *empowerment* como um dever extra, que aumenta a sua carga de trabalho e de responsabilidade (Erstad, 1997), pois o *empowerment* é dependente da confiança na gestão e dos benefícios percebidos para si (Wilkinson, 1998). Ainda, os colaboradores com falta de experiência, formação, motivação ou supervisão podem tomar decisões que não são desejáveis para uma organização ou para o cliente (Ueno, 2008). Quando as ações passam por oferecer brindes, por exemplo, existe a possibilidade de os colaboradores oferecerem demasiado (Rafiq e Ahmed, 1998).

Adicionalmente, o *empowerment* não contribui para o bom desempenho organizacional quando a gestão de topo e as chefias intermédias não o apoiam. Para ser implementado com êxito, é necessário o comprometimento da gestão de topo, bem como a eliminação da hierarquia e a formação das chefias intermédias (Chebat e Kollias, 2000, Ueno, 2008). Além disso, a gestão deve estar disposta a permitir uma maior autonomia,

responsabilidade e discernimento aos colaboradores e facultar um maior acesso aos recursos (Foster-Fishman e Keys, 1997). No entanto, por vezes, os gestores podem ser resistentes às ações de *empowerment*, pois estas podem ser percebidas como uma perda de controlo e, conseqüentemente, uma ameaça (Wilkinson, 1998), nomeadamente, perda do emprego ou do *status*.

Pode também referir-se que, no sector dos serviços, o *empowerment* pode levar a uma prestação de serviço lenta ou inconsistente (Bowen e Lawler, 1995). Rafiq e Ahmed (1998) defenderam que a personalização de serviços proporcionada pelo *empowerment* tende a desacelerar a prestação do serviço, diminuindo a produtividade e a causar inconsistências na prestação do serviço. E uma prestação de serviço mais lenta pode levar à insatisfação ou frustração dos clientes que estão à espera ou que pensam que estão a ser tratados de forma desigual. Nesta perspetiva, o *empowerment* coloca em risco a coerência e a equidade da solução adotada, pois os diferentes níveis de *empowerment* são suscetíveis de terem implicações para a perceção dos clientes de justiça, consistência, velocidade e unicidade da solução oferecida. Por sua vez, estes atributos do serviço são sujeitos a serem refletidos na classificação dos clientes de qualidade de serviço e satisfação (Sparks *et al.*, 1997). Além disso, alguns autores têm argumentado que as práticas de *empowerment* são inadequadas ou mesmo contraproducentes em situações de reduzida heterogeneidade do serviço, pois os comportamentos flexíveis irão interromper as operações quase industrializadas da prestação do serviço (Chebat e Kollias, 2000).

3.8 Fundamentação do modelo conceptual e hipóteses de investigação

Tal como mencionado anteriormente, o objetivo deste estudo é analisar se o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico influenciam a satisfação do cliente, bem como avaliar se a motivação intrínseca influencia a relação entre o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico. De seguida iremos apresentar a formulação das hipóteses de investigação.

Como tem vindo a ser apresentado, o *empowerment* é uma forma do colaborador assumir a responsabilidade pelo período de contacto, o que permite a este adaptar-se ao

comportamento do cliente, responder mais rápida e eficazmente às suas necessidades, reclamações e problemas (Barbee e Bott, 1991, Bowen e Lawler, 1992), bem como proporcionar ao colaborador uma oportunidade de tomar decisões destinadas a recuperar uma falha de serviço (Berry e Parasuraman, 1991, Sparks *et al.*, 1997, Rafiq e Ahmed, 1998), afetando de forma significativa a determinação de satisfação ou insatisfação por parte do cliente. Consequentemente, colaboradores mais empoderados sentem-se melhor com o seu trabalho e mais entusiasmados para servirem os clientes, resultando em respostas mais rápidas às necessidades dos clientes e em níveis de satisfação do cliente mais elevados (Bowen e Lawler, 1992).

A literatura aponta para a existência de um conjunto de condições ou práticas organizacionais de *empowerment*. Possuir informação, recursos, formação e conhecimento permite aos colaboradores compreender e contribuir para o desempenho organizacional e, consequentemente, para a satisfação do cliente. Tal pressupõe políticas, práticas e procedimentos organizacionais que permitam aos colaboradores ter mais autonomia, discernimento e responsabilidade na tomada de decisões e na forma de fazer o seu trabalho. Conjuntamente é necessário o apoio e o incentivo das chefias para que os subordinados se sintam mais competentes e confiantes. Paralelamente os colaboradores estarão dispostos a assumir mais responsabilidades, a envolverem-se na tomada de decisões e a aumentar a sua preocupação para com o sucesso da organização se forem recompensados. Então,

Hipótese 1 – *O empowerment estrutural, constituído por acesso aos recursos, acesso à informação, formação e conhecimento, suporte, recompensas e clima organizacional, está positivamente relacionado com a satisfação do cliente.*

O colaborador ao sentir-se capaz de desempenhar o seu trabalho com sucesso (competência), tendo a perceção de que tem controlo sobre o ambiente (impacto) e de que tem autonomia e flexibilidade para a realização do seu trabalho (autodeterminação), terá um maior compromisso e envolvimento com a organização. Ainda, sentindo que pode “fazer a diferença”, o colaborador estará disposto a despender mais tempo e esforço no alcance dos objetivos da organização, bem como na colocação em prática das

suas estratégias. Paralelamente ao perceber que as tarefas que desempenha estão de acordo com as suas crenças, atitudes e valores (significado), o colaborador irá vê-las como importantes, traduzindo-se em comprometimento para com a organização. Todas estas percepções, competência, impacto, autodeterminação e significado, potencializarão a prestação de um melhor serviço ao cliente. Deste modo, formula-se:

Hipótese 2 – *O empowerment psicológico, constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto, está positivamente relacionado com a satisfação do cliente.*

Conger e Kanungo (1988) argumentaram que as práticas de gestão são apenas condições para o *empowerment* e que essas práticas podem empoderar os colaboradores, mas não necessariamente fazê-lo. Pois, são as percepções dos indivíduos dos seus contextos de trabalho que moldam o *empowerment*, em vez da realidade objetiva (Spreitzer, 1996). Então, colaboradores com a percepção de serem empoderados são o resultado de práticas e procedimentos organizacionais bem desenhados e implementados (Bowen e Lawler, 1995). A perspectiva psicológica de *empowerment* dá foco à experiência individual, ou seja, o que os indivíduos precisam de experimentar ou sentir para que as intervenções e as práticas de gestão específicas de *empowerment* sejam bem-sucedidas e eficazes (Spreitzer, 1995). Assim, o *empowerment* psicológico é um resultado lógico dos esforços dos gestores para criarem condições estruturais de *empowerment* (Laschinger *et al.*, 2001).

Reforçando a relação entre *empowerment* estrutural e *empowerment* psicológico, Zimmerman (1995), referiu que o *empowerment* psicológico inclui a) a crença de que os objetivos podem ser atingidos, b) a consciência dos recursos e dos fatores que dificultam ou intensificam os esforços para alcançar os objetivos e c) os empenhos para cumprir esses objetivos. Assim, apresenta-se:

Hipótese 3 – *O empowerment estrutural (constituído por acesso à informação, acesso aos recursos, formação e conhecimento, suporte, recompensas e clima organizacional) está positivamente relacionado com o empowerment psicológico (constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto).*

Amabile (1997) considera que a disponibilização dos recursos, as recompensas, o suporte organizacional e do supervisor, a liberdade para o desempenho do trabalho, o reconhecimento e o *feedback* produzem efeitos positivos na motivação intrínseca dos colaboradores. Também, segundo Huselid (1995, cit. p. Leach *et al.*, 2003), aumentando o conhecimento dos colaboradores é possível aumentar a sua motivação. Então,

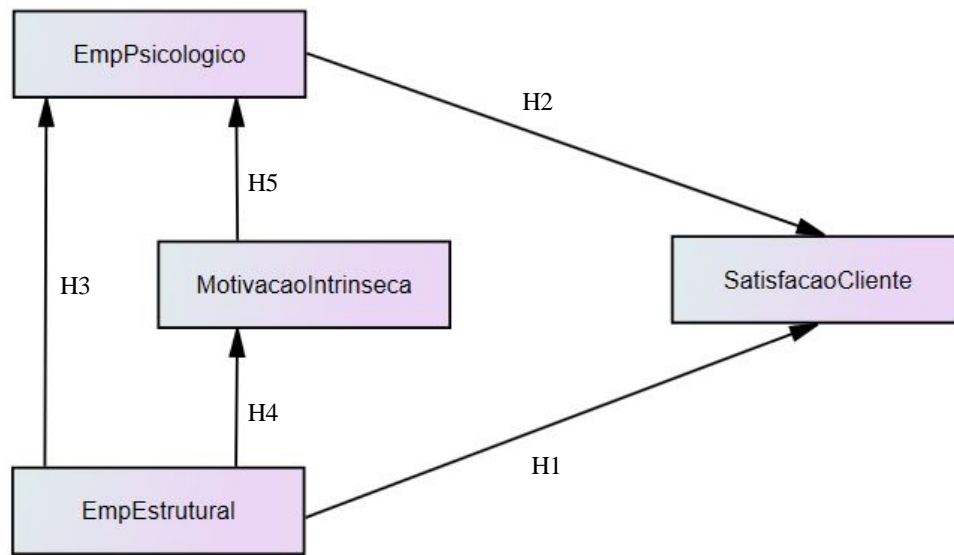
Hipótese 4 – *O empowerment estrutural (constituído por acesso aos recursos, acesso à informação, formação e conhecimento, suporte, recompensas e clima organizacional) está positivamente relacionado com a motivação intrínseca.*

Para Conger e Kanungo (1988), o *poder* tem a sua base na disposição motivacional de um ator, pois qualquer estratégia de gestão ou técnica que reforce a percepção do *empowerment* do indivíduo vai fazê-lo sentir-se mais capaz e comprometido. Para os autores, o *empowerment* refere-se a um estado motivacional que inclui o sentimento de escolha sobre os comportamentos e processos de trabalho por parte dos indivíduos e a crença na sua própria capacidade para realizar as tarefas. Thomas e Velthouse (1990) vieram reforçar este conceito, ao definirem *empowerment* como o aumento da motivação intrínseca para o desempenho da tarefa. Por outro lado, pelo significado mais comum de motivação intrínseca, como sendo o gosto e o prazer pelas atividades realizadas, é legítimo argumentar que as percepções de escolha referidas e as crenças sobre a capacidade para realizar as tarefas serão mais positivas quando o indivíduo sente gosto pelas tarefas e escolhas em causa. Sendo assim, formula-se:

Hipótese 5 – *A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o empowerment psicológico (constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto).*

O modelo resultante das hipóteses e relações atrás apresentadas é exposto na Figura 1:

Figura 1 – Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria

PARTE II – Estudo Empírico

CAPÍTULO IV – Metodologia de Investigação

Após a definição do problema e dos objetivos deste trabalho de investigação, torna-se necessário definir a metodologia a implementar.

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, optou-se por desenvolver uma pesquisa quantitativa, com base na recolha de dados primários. A pesquisa quantitativa, que exige uma recolha dos dados estruturada e uma análise estatística dos mesmos, visa quantificar os dados e generalizar os resultados (Malhotra, 2009). Como tal optou-se por aplicar um questionário a uma empresa fornecedora de serviços de *contact centre*, o *Grupo Randstad*.

De uma maneira geral, uma pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva. Enquanto a primeira tem como principal finalidade proporcionar uma maior compreensão de um problema e os dados utilizados são qualitativos, a segunda é realizada com o objetivo de testar hipóteses específicas e analisar relações, sendo as suas conclusões usadas para a tomada de decisões, sendo os dados essencialmente quantitativos (Malhotra, 2009).

Este trabalho de investigação envolve, numa primeira fase, uma pesquisa exploratória para uma melhor conhecimento e compreensão da empresa onde se aplicou o questionário, do seu funcionamento e estrutura, bem como do sector. Os dados foram obtidos através de reuniões com a *sales support* da área negócios de *contact centre* do *Grupo Randstad*.

Na segunda fase, e com base nas informações obtidas no estudo exploratório, foi adotada uma investigação do tipo conclusiva. Foi desenvolvido um questionário, que foi distribuído pelos colaboradores da empresa daquela área de negócios, foram recolhidos os dados e analisados estatisticamente, de forma a se poder concluir sobre a problemática em estudo.

Nas próximas secções apresentam-se o universo e a amostra do estudo, a recolha de dados e os critérios seguidos na construção e na divulgação dos questionários.

4.1 Universo

Em função dos objetivos definidos para o presente estudo, o universo sobre o qual se recolheu informação foram os colaboradores da área de negócios de *contact centre* do *Grupo Randstad*. Segundo dados fornecidos pela empresa, o número de colaboradores desta área de negócio na *Randstad*, em Portugal, ascende a 10.198 (N = 10.198).

De acordo com dados facultados pela empresa, a maioria dos seus colaboradores são do sexo feminino (57,6%), sendo a média de idades de 30,6 anos. No que diz respeito às habilitações académicas, 74,2% dos colaboradores possui o ensino secundário ou inferior. Lisboa é a região que apresenta maior número de trabalhadores (45,9%). Quanto à categoria profissional, 89,1% dos colaboradores desempenham funções de assistente, 4,9% de supervisão, 1,1% de coordenação e 4,9% outra.

O elevado número de colaboradores, com níveis de habilitações diversas, a desempenhar tarefas nesta empresa e, em especial, nesta área de negócios, foi relevante para a seleção desta organização. Tal possibilitou o acesso a uma base de dados suficientemente grande e diversa para o estudo.

Apresentação do *Grupo Randstad* e da sua área de negócios de *contact centre*

O *Grupo Randstad*, sediado em Diemen, na Holanda, foi fundado em 1960. Atualmente está presente em 39 países. Desde 2008, é a segunda maior prestadora de serviços de recursos humanos do mundo. Oferece serviços de trabalho temporário, de recrutamento e seleção, de consultoria e serviços especializados e soluções para recursos humanos, como apresentado no *site* institucional da empresa.

Em Portugal, o *Grupo Randstad* apresenta as seguintes áreas de negócio: trabalho temporário, *professionals*, *contact centres* e *inhouse services*.

A *Randstad Contact Centres* é a área de negócio do *Grupo Randstad* que se dedica ao desenvolvimento de soluções de *contact centre*. A *Randstad Contact Centres* é, desde 2011, certificada pela norma ISO 9001:2008 no âmbito da Gestão de Recursos Humanos.

Dispõe de *contact centres* próprios, dois em Lisboa, um no Porto e outro em Braga, para o atendimento ao cliente 24 horas por dia, todos os dias da semana. No entanto, a maioria dos seus colaboradores encontra-se fisicamente nos *contact centres* dos clientes da *Randstad*. A *Randstad Contact Centres* colabora, como parceira, em muitos dos principais *contact centres*, em áreas como a banca, seguros, telecomunicações, energia e tecnologia.

As categorias profissionais da *Randstad Contact Centres* são, essencialmente, assistente, supervisor e coordenador. De acordo com o *site* institucional, as suas áreas de atuação são diversas: contactos *inbound* (chamadas efetuadas proactivamente pelo cliente, atuando ao nível do apoio ao cliente ou gestão de clientes), contactos *out-bound* (chamadas efetuadas pela empresa, contemplando vendas, *follow up* pós venda, campanhas, retenção, cobranças, *surveys* e estudos de mercado), serviços de *back office* (*email response*, *chat*, *data entry* e gestão pós-venda), gestão de 2.^a linha (gestão de reclamações e suporte técnico) e serviços de atendimento técnico.

4.2 Definição e caracterização da amostra

Considerou-se, para efeitos de cálculo da dimensão da amostra, a totalidade dos colaboradores do *Grupo Randstad* de Portugal que desempenham funções na área de negócios de *contact centre* (N = 10.198).

Segundo Yamane, citado por Israel (1992), a dimensão da amostra pode ser determinada da seguinte forma:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

N = população
 n = tamanho da amostra
 e = margem de erro

Assim, efetuando os cálculos com os valores da população em estudo e com um erro amostral de 5%, tem-se que o tamanho da amostra deveria ser no mínimo de 385 questionários.

O total de questionários obtidos foi de 834, mas apenas 703 foram respondidos na totalidade e considerados como amostra (84,3%), pois, na generalidade, os restantes 131 questionários apenas apresentavam respostas às questões demográficas.

A amostra deste estudo é, então, composta por 703 colaboradores da área de negócios de *contact centre* do *Grupo Randstad* (n = 703). Assim sendo, a taxa de resposta ao questionário foi de cerca de 6,9%.

No que diz respeito à caracterização da amostra face ao género, refere-se que 65,9% são elementos do sexo feminino e 34,1% são do sexo masculino.

Relativamente à idade, observa-se que a média das idades é de cerca de 29,3 anos, variando entre a idade mínima de 18 anos e idade máxima de 58 anos.

A maioria dos colaboradores que representa a amostra apresenta como nível de escolaridade o ensino secundário (66,7%), seguido dos que possuem o grau de licenciatura (28,2%). Os restantes apresentam o nível de mestrado e o ensino básico (4,3% e 0,8% respetivamente), não existindo colaboradores com o grau de doutoramento, nem com nível de escolaridade inferior ao ensino básico. Em média, os colaboradores têm cerca de 8 anos de experiência de trabalho e estão no *Grupo Randstad* há cerca de 2,7 anos, sendo que cerca de 16,6% apresentam anos de experiência igual ao tempo de permanência na empresa.

Relativamente à região do local de trabalho, 75,4% dos colaboradores trabalham em Lisboa, 17,9% em Beja, 5,4% no Porto e 0,6% na Madeira, sendo os restantes 0,7% de outras localidades.

Em termos de categoria profissional da amostra, 90,1% dos colaboradores desempenham funções de assistente, 5,8% de supervisão, 0,7% de coordenação e 3,4% outra (sendo que destes últimos, cerca de 29,2% são responsáveis de equipa).

O tipo de contacto com maior expressão é o contacto *in-bound*, representando 58,9%; 11,9% dos colaboradores realizam apenas contactos *out-bound* e 29,2% efetuam os dois tipos de contacto.

Os sectores de atividade mais relevantes são o da energia, seguindo as telecomunicações, representando 62,7% e 28,7%, respetivamente. Os restantes 8,6%

encontram-se divididos entre outros sectores, nomeadamente tecnologia, banca e seguros.

Da análise do Quadro 1 é possível inferir que, quer na população, quer na amostra do estudo, os colaboradores são na sua maioria do sexo feminino e possuem o ensino secundário ou inferior e apresentam uma média de idades muito próxima. Também no que diz respeito à categoria profissional, a população e a amostra manifestam uma distribuição semelhante, sendo *Assistente* a categoria com maior peso e *Coordenador* a menos significativa. No entanto, relativamente à região do local de trabalho a população e a amostra apresentam alguma disparidade.

Quadro 1 – Dados demográficos da população e da amostra do estudo

	População	Amostra
Sexo	Feminino – 57,6% Masculino – 42,4%	Feminino – 65,9% Masculino – 34,1%
Média de idades	30,7 anos	29,3 anos
Habilitações Académicas	Ens. Secund. ou inf – 79,6% Licenciatura – 18,6% Mestrado – 1,2% Doutoramento – 0,6%	Ens. Básico – 0,8% Ens. Secundário – 66,7% Licenciatura – 28,2% Mestrado – 4,3% Doutoramento – 0,0%
Região do local de trabalho	Lisboa – 45,9% Setúbal – 14,9% Porto – 14,0%	Lisboa – 75,4% Beja – 17,9% Porto – 5,4%
Categoria Profissional	Assistente – 89,1% Supervisor – 4,9% Coordenador – 1,1% Outro – 4,9%	Assistente – 90,1% Supervisor – 5,8% Coordenador – 0,7% Outro – 3,4%

Deste modo, dado o número de questionários respondidos na totalidade e as semelhanças entre a população e a amostra já discutidas, conclui-se que a representatividade da amostra relativamente à população é bastante aceitável.

4.3 Recolha de dados

No estudo exploratório realizou-se uma entrevista de forma a se perceber o funcionamento e a estrutura do *Grupo Randstad*, em geral, e da sua área de negócios de *contact centre* e do sector, em particular. Com base na informação recolhida, foi possível desenhar o questionário, de forma a obter-se dados primários sobre a temática do *empowerment*, motivação intrínseca e da satisfação do cliente, tendo em conta os objetivos do estudo.

O questionário foi aplicado *online*, utilizando-se a ferramenta do *Qualtrics*. Numa primeira fase, o questionário foi apresentado à *sales support* da área de negócios de *contact centre* do *Grupo Randstad*, que, por sua vez, o divulgou a todos os gestores operacionais, que o distribuíram pelas suas equipas. Deste modo, o questionário foi distribuído pela totalidade dos colaboradores da *Randstad Contact Centres*.

A participação dos colaboradores foi totalmente voluntária, as respostas eram anónimas e foi assegurada a confidencialidade individual das mesmas. O questionário esteve disponível *online* do dia 16 ao dia 24 de maio de 2013.

Considerou-se que, à semelhança de outras investigações, a utilização do método de recolha de dados através do inquérito por questionário era a opção mais adequada e eficaz face aos objetivos do estudo.

O processo de recolha de dados pode fazer-se através de quatro métodos diferentes: telefone, pessoalmente, correio e por meio eletrónico (*internet* ou *email*) (Malhotra, 2009), tendo-se optado pelo meio eletrónico, mais especificamente, pelo *e-mail*. Este tipo de instrumento apresenta vantagens em relação aos restantes, tais como, rapidez na divulgação e no preenchimento, agilidade no controle e *follow-up* das respostas, simplicidade de importação de dados para a análise de dados, facilidade de utilizar maiores amostras, flexibilidade e diversidade na elaboração de questões, baixo custo de implementação e possibilidade de considerar determinada resposta como obrigatória (Fricker e Schonlau, 2002, Evans e Mathur, 2005, Wright, 2005). Porém, este instrumento também apresenta algumas limitações, que devem ser tidas em consideração: iliteracia informática dos respondentes, impessoalidade e falta de apoio aquando do preenchimento do questionário (o que exige maiores informações e

esclarecimentos presentes no questionário), o questionário poder ser considerado como *spam*, questões de privacidade e segurança podem ser levantadas, dificuldade de incluir incentivos para envio da resposta e possibilidade de falsificar informações demográficas (Fricker e Schonlau, 2002, Evans e Mathur, 2005, Wright, 2005).

De forma a minimizar as limitações deste tipo de instrumento foram tidos alguns cuidados, nomeadamente, utilizou-se um colaborador da *sales support* da área de negócios de *contact centre* e os gestores operacionais como intermediários para o envio dos *emails* aos colaboradores, de forma a criar maior proximidade com os respondentes; foi enviado àqueles o texto que o *email* a divulgar deveria conter, apresentando o estudo, o seu âmbito e os seus objetivos (Anexo I) e o *link* para o questionário foi divulgado no corpo do *email*. De forma a aumentar a taxa de resposta, a meio do período em que o questionário esteve *online*, foi repetido o apelo de resposta ao mesmo. Além disso, no questionário colocou-se a opção do respondente indicar o seu *email*, de forma a ser possível enviar os resultados do estudo, aquando da sua conclusão.

4.4 Construção do questionário

Tendo em conta os objetivos do presente estudo e a tipologia da pesquisa que se optou por desenvolver, foi aplicado um questionário estruturado, dado que se pretendia garantir que os entrevistados respondiam às mesmas questões. A partir do problema e do objetivo do estudo, bem como das hipóteses anteriormente enunciadas, foi definida a informação que se pretendia obter e as perguntas a realizar. Optou-se pela utilização de perguntas fechadas, que pré-determinam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta (Malhotra, 2009), simplificando o posterior tratamento e análise estatística dos dados.

As questões utilizadas no questionário resultaram, na sua maioria, da literatura. Estas foram analisadas detalhadamente e sempre que necessário foram adaptadas aos objetivos do estudo, à realidade da empresa e ao contexto do sector em estudo.

Todas as questões eram de resposta obrigatória. A totalidade dos itens (não demográficos) do questionário foi avaliada através de uma escala de Likert (de 1 a 7), sendo que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Escolheu-se a

escala de 1 a 7 (como alternativa a uma escala de 1 a 5), na medida em que permite alcançar uma maior variabilidade das percepções de *empowerment*, da motivação intrínseca e das percepções da satisfação do cliente.

Uma vez que a generalidade dos itens utilizados para a elaboração do questionário se baseou em estudos prévios, não foram realizados pré-testes.

Dado que todos os inquiridos responderam às questões que medem quer as variáveis independentes quer a variável dependente, a variância oriunda do uso de um mesmo método (*common method variance*) pode aumentar ou diminuir as relações estimadas. Para que eventuais efeitos do viés de uso de método comum (*common method biases*) fossem minimizados foram tidas em conta diversas ações (Podsakoff *et al.*, 2003). Inicialmente foi garantido o anonimato dos inquiridos e assegurado que não haviam respostas certas ou erradas e que deveriam responder às questões da forma mais honesta possível. Além disso, todas as questões versavam sobre variáveis claramente distintas, as quais estavam alternadas, ou seja, as questões que mediam diferentes variáveis, nomeadamente as variáveis independentes e dependente, encontravam-se misturadas.

O questionário (Anexo II) encontrava-se dividido em duas partes distintas. Na primeira parte procedeu-se à recolha de dados demográficos, tais como sexo, idade, habilitações académicas e anos de experiência de trabalho, sendo análogos aos dados recolhidos em pesquisas semelhantes. Os restantes dados demográficos recolhidos, nomeadamente, tempo de permanência na empresa *Randstad*, região do local de trabalho, tipo de contacto que realiza e sector de atividade, prendem-se com a especificidade do sector que se está a analisar, bem como com os objetivos do estudo, e resultaram do estudo exploratório prévio. Esta parte do questionário apresentava, também, a possibilidade do respondente disponibilizar o seu *email* para posterior recebimento dos resultados do estudo.

A segunda parte pretendia avaliar as percepções e opiniões dos colaboradores sobre o *empowerment*, a motivação intrínseca e a satisfação do cliente. Estas variáveis foram medidas utilizando 42 itens de diversos autores, bem como 4 de elaboração própria (It10, It19, It20 e It34). Da totalidade das questões, 26 mediam o constructo *empowerment* estrutural, tendo resultado, na sua maioria, da literatura e de itens de escalas de diversos autores. Foi utilizada a escala desenvolvida por Spreitzer (1995)

para medir o *empowerment* psicológico, que possui 4 fatores (significado, competência, autodeterminação e impacto), cada um deles avaliado por 3 itens, totalizando 12 questões. Para medir a motivação intrínseca foi utilizada a escala apresentada por Guay *et al.* (2000), constituída por 4 itens. Como forma de medir o constructo satisfação do cliente, utilizaram-se 3 itens adaptados de Homburg *et al.* (2009) e um de elaboração própria, relacionada com os objetivos do presente estudo. Este constructo foi medido de acordo com a percepção dos colaboradores da *Randstad Contact Centres* sobre a satisfação dos clientes.

No Quadro 2 pretende-se referir os autores das escalas utilizadas para a medição de cada conceito.

Quadro 2 – Autoria das escalas utilizadas no estudo

Constructo	Conceito	Autor	Exemplo de item
<i>Empowerment</i> Estrutural	Acesso à informação	Spreitzer (1995) e Lin (2002)	Tenho acesso à informação estratégica necessária para realizar o meu trabalho com sucesso.
	Acesso aos recursos	Spreitzer (1996)	Consigo obter os materiais e recursos necessários para apoiar as novas ideias do meu departamento.
	Formação e conhecimento	Lin (2002)	A formação e o desenvolvimento promovidos pela empresa que me recebe incluem a melhoria das competências técnicas principais, bem como das periféricas.
	Suporte	Lin (2002), Rosenthal <i>et al.</i> (1997) e elaboração própria	O meu superior/chefe elogia-me quando faço um bom trabalho.
	Recompensas	Spreitzer (1995) e Melhem (2004)	O meu nível salarial depende do meu desempenho individual.
	Ambiguidade do papel	Spreitzer (1996) e elaboração própria	Os objetivos da minha unidade não estão bem definidos.
<i>Empowerment</i> Psicológico	Clima Organizacional	Ueno (2008) e Lin (2002)	A empresa que me recebe incentiva os colaboradores a tomarem as suas próprias decisões.
	Significado	Spreitzer (1995)	O trabalho que faço é muito importante para mim.
	Competência	Spreitzer (1995)	Estou confiante sobre a minha capacidade para fazer o meu trabalho.
	Autodeterminação	Spreitzer (1995)	Posso decidir sozinho/a como proceder para fazer o meu trabalho.
Motivação intrínseca	Impacto	Spreitzer (1995)	O meu impacto sobre o que acontece no meu departamento é grande.
Satisfação do cliente		Adaptado de Homburg <i>et al.</i> (2009) e elaboração própria	Penso que o meu desempenho cumpre as expectativas do cliente final.

CAPÍTULO V – Resultados

Os dados obtidos foram tratados e analisados com o apoio do programa de análise de dados *IBM SPSS Statistics 21*, *IBM SPSS Amos 21* e *Microsoft Excel*. A análise estatística dos dados foi efetuada com a realização de análise das correlações, análise fatorial e regressão linear. Procedeu-se, então, a uma Análise de Equações Estruturais (AEE), uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis (Marôco, 2010a).

5.1 Exploração dos dados

Antes de se proceder ao estudo estatístico dos dados, realizou-se uma análise em termos de número de não respostas e normalidade dos dados.

Dado que se considerou como amostra os 703 questionários respondidos na totalidade, não houve não respostas na amostra considerada.

A normalidade dos dados é, muitas vezes, um pressuposto de utilização de muitos testes estatísticos e permite a aplicação de um grande número de estatísticas (Pestana e Gageiro, 2003), pelo que se torna importante verificar se os dados recolhidos seguem uma distribuição normal.

De um modo geral, através da aplicação do Teorema do Limite Central, assume-se que para amostras grandes ($n > 30$) a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal (Marôco, 2010b). Atendendo aos valores do coeficiente de assimetria univariada (*skewness*) e do coeficiente de achatamento (*kurtosis*) univariado (Anexo III) pode, também, assumir-se que a distribuição dos dados em causa é do tipo normal, pois, para grandes amostras, valores de $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são aceitáveis (Marôco, 2010a).

5.2 Análise das correlações entre as variáveis

Para se poder aplicar o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Se essas relações forem pequenas é pouco provável que partilhem fatores comuns (Pestana e Gageiro, 2003). A análise das correlações (Quadro 3) mostra que o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico, bem como os fatores que os constituem, estão positiva e significativamente associados com a satisfação do cliente, isto é, em geral, um aumento do *empowerment* estrutural ou do *empowerment* psicológico corresponde a um aumento da satisfação do cliente. Como esperado, as variáveis *recursos*, *suporte*, *recompensas* e *clima organizacional* estão positiva e significativamente correlacionadas com o *empowerment* estrutural e, também, com o *empowerment* psicológico. Assim como as variáveis *significado*, *competência*, *autodeterminação* e *impacto* estão positiva e significativamente relacionadas com o *empowerment* psicológico e, também, com o *empowerment* estrutural. Os constructos *empowerment* estrutural e *empowerment* psicológico encontram-se positiva e significativamente correlacionados, o que significa que, em geral, um aumento do *empowerment* estrutural corresponde a um forte aumento do *empowerment* percebido. A motivação intrínseca também se encontra positiva e significativamente associada ao *empowerment* estrutural e ao *empowerment* psicológico, bem como às variáveis que os constituem. Também se verificou que a motivação intrínseca está associada à satisfação do cliente.

A idade e os anos de experiência de trabalho surgem como estando negativamente associados ao *empowerment* estrutural. Também as habilitações académicas se encontram negativamente correlacionadas com o *empowerment* psicológico e a motivação intrínseca, ou seja, em geral, aumentos nas habilitações académicas correspondem a uma diminuição ligeira da perceção de *empowerment* psicológico e da motivação intrínseca. A categoria profissional apresenta-se como positivamente associada ao *empowerment* psicológico, à motivação intrínseca e à satisfação do cliente, o que é o mesmo que dizer que, em geral, o aumento da categoria profissional corresponde a um aumento ligeiro da perceção de *empowerment*, da motivação intrínseca e da satisfação do cliente.

Quadro 3 - Resultados da análise correlacional: médias, desvios padrões e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Sexo ^a	1,66	0,47																			
2. Idade (anos)	29,25	7,07	,143**																		
3. Hab. académicas ^b	3,36	0,58	,080*	,060																	
4. Anos exp. trabalho	7,99	6,33	,143**	,776**	-,107**																
5. Perman. empresa	2,66	3,25	,163	,205*	,241**	,211*															
6. Categoria profissional ^c	1,18	0,61	,000	,166**	,038	,152**	,280**														
7. Tipo de contacto ^d	1,70	0,89	-,040	,185**	-,029	,210**	-,087	,126**													
8. Recursos	5,11	1,08	,024	-,152**	-,079*	-,110**	,089	,006	-,086*												
9. Suporte	3,54	0,68	,023	-,151**	-,048	-,139**	,038	,015	-,070	,818**											
10. Clima Organizacional	4,19	1,22	,063	-,092*	-,075*	-,075	,121	,094*	-,013	,798**	,732**										
11. Recompensas	4,17	1,18	,071	-,131**	-,061	-,116**	,119	,049	-,090*	,876**	,794**	,827**									
12. Significado	4,72	1,16	,135**	,122**	-,154**	,163**	,159	,166**	,088*	,534**	,470**	,490**	,544**								
13. Competencia	4,48	0,58	-,068	-,015	,001	,006	,133	,071	,095*	,318**	,346**	,225**	,218**	,378**							
14. Autodeterminacao	3,84	1,15	-,022	-,080*	-,139**	-,012	,095	,198**	,127**	,625**	,587**	,754**	,589**	,513**	,338**						
15. Impacto	3,05	0,77	-,012	,005	-,137**	,070	,054	,228**	,109**	,614**	,561**	,637**	,583**	,670**	,399**	,748**					
16. EmpEstrutural	4,15	0,92	,047	-,144**	-,073	-,118**	,101	,037	-,077*	,964**	,881**	,890**	,952**	,556**	,296**	,675**	,643**				
17. EmpPsicologico	4,01	0,87	,006	,005	-,149**	,072	,089	,230**	,123**	,662**	,609**	,692**	,628**	,758**	,473**	,831**	,977**	,694**			
18. MotivacaoIntrinseca	4,89	1,22	,091*	,083*	-,136**	,111**	,133	,147**	,143**	,571**	,530**	,554**	,563**	,817**	,405**	,565**	,639**	,598**	,719**		
19. SatisfacaoCliente	4,25	0,62	-,021	,045	-,008	,039	,044	,097*	-,041	,553**	,492**	,410**	,446**	,497**	,566**	,407**	,511**	,522**	,555**	,537**	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

^a Sexo: 1 = masculino; 2 = feminino; ^b Habilitações académicas: 1 = Inferior ao Ensino Básico; 2 = Ensino Básico; 3 = Ensino Secundário; 4 = Licenciatura; 5 = Mestrado; 6 = Doutoramento; ^c Categoria Profissional: 1 = Assistente; 2 = Supervisão; 3 = Coordenação; ^d Tipo de Contacto: 1 = Contacto *in-bound*; 2 = Contacto *out-bound*; 3 = Ambos.

5.3 Análise fatorial exploratória e confirmatória

Todos os constructos aqui em estudo são não observáveis, tendo sido, como já referido, mensurados através da aplicação de questões provenientes de diferentes autores e baseadas na literatura. Torna-se agora necessária a sua análise estatística. Numa primeira fase, analisaram-se as não respostas e a normalidade dos dados. De seguida efetuaram-se análises fatoriais (AF). A AF procura encontrar a explicação para as relações existentes entre os itens, usando as correlações observadas entre os itens originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) aos itens (Marôco, 2010b). Esta análise permite, ainda, avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana e Gageiro, 2003). Deste modo, o objetivo primordial da AF é o de atribuir uma quantificação a constructos que não são diretamente observáveis (Marôco, 2010b).

A AF pode ser exploratória (AFE), quando trata a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo, ou confirmatória (AFC), quando compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria (Pestana e Gageiro, 2003).

Para os constructos do *empowerment* estrutural e da satisfação do cliente iniciou-se a análise com uma AFE, uma vez que não existia informação prévia validada sobre a estrutura fatorial que pudesse explicar as correlações entre as variáveis manifestas (Marôco, 2010a). Com esta técnica foi possível a exploração de padrões estruturais, isto é, que fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de quais variáveis manifestas (Marôco, 2010a). Deste modo, procedeu-se a uma AFE para cada um destes constructos de modo a agrupar os itens em fatores, permitindo simplificar os dados através da redução do número de itens necessários para os descrever (Pestana e Gageiro, 2003). De seguida, realizou-se uma AFC para estes constructos por ser um método confirmatório que se utiliza quando há informação prévia sobre a estrutura fatorial que é preciso confirmar (Marôco, 2010a). Com alguma frequência, a AFC é utilizada para confirmar a estrutura fatorial obtida com AFE numa mesma amostra ou em amostras diferentes (Marôco, 2010a).

Para os constructos do *empowerment* psicológico e da motivação intrínseca, por terem sido utilizadas escalas já validadas, procedeu-se apenas a uma AFC, na medida em que pretende comparar os resultados obtidos no presente estudo com os apresentados na literatura/noutros estudos (Pestana e Gageiro, 2003). A AFC, no âmbito da análise de equações estruturais (AEE), é, geralmente, usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010a).

Na AFC, a variabilidade do item não explicada pelo fator comum é explicada por outros fatores latentes, específicos de cada item, não considerados no modelo (erros ou resíduos).

Em todas as AFC foi utilizado o método de estimação da máxima verosimilhança.

Para a AFE foi utilizado o *software SPSS Statistics*, enquanto que para a AFC recorreu-se ao *SPSS Amos*.

Empowerment estrutural

Tal como apresentado anteriormente, as questões relativas ao *empowerment* estrutural foram definidas com base na literatura e medidas, na sua maioria, através de itens de escalas desenvolvidas e validadas por diversos autores. Para mensurar o *empowerment* estrutural, constituído pelos constructos *acesso aos recursos*, *acesso à informação*, *formação e conhecimento*, *suporte*, *recompensas*, *ambiguidade do papel* e *clima organizacional*, foram utilizados 26 itens.

Os resultados dos testes de adequação do uso da AF à amostra mostraram que esta era adequada, com $KMO = 0,945$, valor considerado como muito bom (Pestana e Gageiro, 2003), indicando que a solução fatorial é possível de aplicar aos dados. No teste de Esfericidade de Bartlett o $p_value < 0,001$ indica que existe uma correlação significativa entre os itens.

Avançou-se, então, para a AFE sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo Método dos Componentes Principais. Na rotação de fatores foi utilizado o método *varimax*, permitindo garantir uma estrutura fatorial na qual apenas uma das variáveis

originais está fortemente associada com um único fator e, por isso, pouco associada com os restantes.

Nenhuma variável apresentou comunalidades inferiores a 0,50 e todos os componentes cumpriam a regra de 3 variáveis manifestas por variável latente (Marôco, 2010a). Foram identificados 5 componentes com *eigenvalues* superiores a 1, sugerindo 5 fatores, compostos por 26 variáveis, que juntos explicam 62,69% da variabilidade das variáveis originais, conforme o Quadro 4 e 5.

O item 28 foi excluído por se apresentar disperso por vários componentes.

Quadro 4 – Matriz de Componentes Rodada^a

Fatores	Itens	1	2	3	4	5
Recursos	It25 - Tenho acesso à informação estratégica necessária para realizar o meu trabalho com sucesso.	,750				
	It5 - Quando preciso de recursos adicionais para fazer o meu trabalho, consigo obtê-los facilmente.	,741				
	It21 - Tenho acesso aos recursos necessários para realizar o meu trabalho com sucesso.	,720				
	It15 - Compreendo as estratégias e os objetivos da empresa que me recebe.	,711				
	It27 - A formação e o desenvolvimento promovidos pela empresa que me recebe incluem a melhoria das competências técnicas principais, bem como das periféricas.	,672				
	It12 - Consigo obter os materiais e recursos necessários para apoiar as novas ideias do meu departamento.	,671				
	It11 - Os níveis de autoridade estão definidos com precisão.	,661				
	It14 - A auto-aprendizagem é promovida pela empresa que me recebe.	,639				
	It7 - Os colaboradores são informados periodicamente das direções futuras e do desempenho global da organização que os recebe.	,604				
	It20 – Os objetivos individuais definidos pela <i>Randstad</i> são alcançáveis.	,558				
	It39 - A empresa que me recebe investe tempo e dinheiro no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.	,513				
Suporte	It9 - O meu superior/chefe apoia-me na realização do meu trabalho.		,812			
	It30 - O meu superior/chefe elogia-me quando faço um bom trabalho.		,777			
	It19 - O meu superior/chefe informa-me periodicamente sobre o meu desempenho global.		,739			
	It42 - O meu superior/chefe encoraja-me a falar quando não concordo com uma decisão.		,690			
	It2 - Os superiores/chefes confiam nos seus colaboradores.		,572			
Clima Organizacional	It16 - A empresa que me recebe permite que os colaboradores tenham total liberdade para a realização do seu trabalho e o façam da maneira que acharem melhor.			,735		
	It36 - A empresa que me recebe incentiva os colaboradores a tomarem as suas próprias decisões.			,704		
	It45 - A tomada de riscos calculados é incentivada pela empresa que me recebe.			,534		
Recompensas	It13 - O meu nível salarial depende do meu desempenho individual.				,840	
	It22 - Os aumentos salariais dependem do meu desempenho individual.				,816	
	It37 - O meu esforço e contribuição para a empresa que me recebe são reconhecidos.				,454	
Ambiguidade do Papel	It34 - Os objetivos individuais definidos pela <i>Randstad</i> são demasiado ambiciosos					,751
	It40 - A maioria das tarefas realizadas ao nível mais baixo da unidade não é bem definida.					,731
	It46 - Os objetivos da minha unidade não estão bem definidos.					,590

Método de extração: Método dos Componentes Principais

Método de rotação: Varimax pelo critério de Kaiser

^a Rotação converge em 7 iterações

A consistência interna dos fatores foi obtida através do *alpha de Cronbach*. Para o fator 5 obteve-se um *alpha de Cronbach* inadmissível (0,515), pelo que se excluiu desta análise. No estudo desenvolvido por Spreitzer (1996), o valor do *alpha de Cronbach* para este constructo foi de 0,61, chegando a própria autora a apresentar este facto como

uma limitação e a advertir para a uma interpretação cuidada dos resultados relativos ao mesmo. Reduziram-se, então, os fatores a 4, compostos por 22 variáveis, com uma variância explicada de 58,61%, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Consistência interna dos fatores do *empowerment* estrutural - *alpha de Cronbach*

Fator	N.º de itens	% de variância explicada (acumulada)	Média	Desvio padrão	Alpha Cronbach
Fator 1 – Recursos	11	39,834	4,907	1,079	0,918
Fator 2 – Suporte	5	47,933	5,534	1,071	0,846
Fator 3 – Clima Organizacional	3	54,205	3,869	1,378	0,792
Fator 4 – Recompensas	3	58,614	3,649	1,603	0,793
Fator 5 – Ambiguidade do papel	3	62,694	4,085	1,025	n.a.

Notas: n.a. – não aplicável

Pelos valores do *alpha de Cronbach* obtidos, conclui-se que a consistência interna dos fatores é muito boa para o fator 1 ($\alpha > 0,9$), boa para o fator 2 ($0,8 < \alpha < 0,9$) e razoável (já muito próxima de uma consistência boa) para os fatores 3 e 4 ($0,7 < \alpha < 0,8$), revelando que os inquiridos têm diversas opiniões, pelo que a variabilidade nas respostas resulta de diferenças nos respondentes (Pestana e Gageiro, 2003).

Fator 1. Recursos – o primeiro fator, ao contrário do definido anteriormente, agrupa os constructos *acesso à informação*, *acesso aos recursos* e *formação e conhecimento*. Além destes, inclui também o item 11, “Os níveis de autoridade estão definidos com precisão”, e o item 20, “Os objetivos individuais definidos pela *Randstad* são alcançáveis”. Estes itens podem, então, considerar-se como respeitantes ao acesso à informação. Denominou-se este fator de *recursos*, na medida em que na definição de *recursos* se pode incluir fundos, materiais, instalações, tempo, informação, recursos humanos com os conhecimentos técnicos necessários, possibilidades de formação e sistemas e processos de trabalho (Amabile, 1997). Assim sendo, as hipóteses definidas anteriormente onde se refere o “...*empowerment* estrutural, constituído por acesso aos recursos, acesso à informação, formação e conhecimento, recursos, suporte, recompensas e clima organizacional...” passa a considerar-se o “...*empowerment*

estrutural, constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional...”.

Fator 2. Suporte – este fator foi agrupado de acordo com a escala originalmente definida e expressa o apoio, o auxílio, a aprovação e a legitimidade dos superiores para com os seus subordinados.

Fator 3. Clima Organizacional – foi excluído o item 28, “A empresa que me recebe encoraja a iniciativa por parte dos colaboradores”, da escala originalmente definida, por se encontrar disperso por vários componentes. Os restantes itens que compõe o fator são os definidos inicialmente. Este fator pretende traduzir a disponibilização de um conjunto coerente de sistemas e processos organizacionais para apoiar o poder dos seus colaboradores.

Fator 4. Recompensas – este fator, que pretende medir as recompensas monetárias e não monetárias, foi agrupado de acordo com a escala originalmente definida.

De seguida, procedeu-se a realização da AFC dos padrões estruturais obtidos anteriormente. A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (D^2). Quatro observações apresentaram valores de D^2 (p_1 e $p_2 < 0,001$) que sugeriam que essas observações eram *outliers*, pelo que a AFC foi feita sem essas observações. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e de achatamento (ku) univariados. Nenhuma variável apresentou valores de sk e ku indicadores de violações severas à distribuição normal (valores de $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são aceitáveis, ver Marôco, 2010a). Dado que o teste à curtose multivariada (ku_M) é muito sensível para amostras de dimensão elevada, sendo a sua utilização pouco frequente em aplicações de AEE (Marôco, 2010a), não se teve em conta este teste na análise.

A qualidade do ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respetivos valores de referência sugeridos por Marôco (2010a). A qualidade do ajustamento local foi avaliada pelos pesos fatoriais e pela fiabilidade individual dos itens, que avaliam a *validade fatorial*, ou seja, se os itens medem o fator latente que se pretende medir (Marôco, 2010a). Foi também medida a *validade convergente*, isto é, quando o constructo em estudo se correlaciona positiva e significativamente com outros

constructos teoricamente paralelos e quando os itens que o constituem apresentam correlações positivas e elevadas, e a *validade discriminante*, que avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores (Marôco, 2010a). O ajustamento do modelo foi feito a partir dos índices de modificação (superiores a 11; $p < 0,001$) produzidos pelo *SPSS Amos* e com base em considerações teóricas.

Depois de eliminadas as quatro observações *outliers* mais severas, removidos os itens 39 e 9, cujos índices de modificação sugeriam que estes itens saturavam em mais do que um fator, e correlacionados os erros de medida dos itens 5 e 12 e 21 e 25, pertencentes ao fator *recursos*, e os itens 19 e 30, pertencentes ao fator *suporte*, foi possível obter uma qualidade de ajustamento considerada aceitável ($GFI = 0,894$) a boa ($CFI = 0,910$; $RMSEA = 0,076$; $MECVI = 1,311$), conforme Anexo IV. O valor de $X^2/df = 5,057$ aproxima-se muito de um ajustamento considerado aceitável. Uma vez que os itens que apresentam erros correlacionados pertencem ao mesmo fator, tal leva-nos a concluir pela semelhança do conteúdo dos itens em questão. Adicionalmente, o modelo simplificado apresentou uma qualidade de ajustamento significativamente superior à do modelo original na amostra sob estudo ($X^2(203) = 1223,759$; $X^2/df = 6,028$; $CFI = 0,880$; $GFI = 0,860$; $RMSEA = 0,085$), bem como um $MECVI$ consideravelmente menor (1,311 vs 1,891). Todos os itens do modelo apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($\lambda^2 \geq 0,25$) (Anexo IV).

A fiabilidade compósita dos fatores revelou-se apropriada ($FC \geq 0,7$, ver Marôco, 2010a), sendo de 0,946 para os *recursos*, 0,847 para o *suporte*, 0,876 para o *clima organizacional* e 0,879 para as *recompensas*. A variância extraída média (VEM), um indicador da validade convergente dos fatores, revelou-se também adequada ($VEM \geq 0,5$, ver Marôco, 2010a), sendo de 0,639 para os *recursos*, 0,582 para o *suporte*, 0,704 para o *clima organizacional* e 0,709 para as *recompensas*. A validade discriminante dos fatores foi avaliada pela comparação das VEM com os quadrados da correlação entre os fatores, sendo, em todos os casos, as VEM superiores aos quadrados da correlação entre os fatores, concluindo-se que os fatores têm validade discriminante ($VEM_{rec} = 0,639$; $VEM_{sup} = 0,582$; $VEM_{cl\ org} = 0,704$; $VEM_{recomp} = 0,709$; $r^2_{sup_rec} = 0,578$; $r^2_{clorg_sup} = 0,376$; $r^2_{clorg_rec} = 0,503$; $r^2_{clorg_recomp} = 0,483$; $r^2_{recomp_sup} = 0,294$; $r^2_{recomp_rec} = 0,497$).

Seguidamente elaborou-se a AF de 2.^a ordem do constructo *Empowerment Estrutural* (fator de 2.^a ordem), mantendo-se a qualidade de ajustamento aceitável ($GFI = 0,889$) a boa ($CFI = 0,908$; $RMSEA = 0,077$; $MECVI = 1,336$) (Anexo IV). A adição do fator de 2.^a ordem é apoiada pela estrutura correlacional observada na amostra sob estudo. A partir do modelo de 2.^a ordem foi possível determinar os *scores* dos fatores de 1.^a e 2.^a ordem.

***Empowerment* psicológico**

Foram utilizados os 12 itens desenvolvidos por Spreitzer (1995) para medir os quatro constructos de *empowerment* psicológico: significado (It8, It23 e It38), competência (It3, It31 e It41), autodeterminação (It6, It29 e It43) e impacto (It4, It17 e It26).

A consistência interna dos fatores foi obtida através do *alpha de Cronbach*, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Consistência interna dos fatores do *empowerment* psicológico - *alpha de Cronbach*

Fator	N.º de itens	Média	Desvio padrão	Alpha Cronbach
Significado	3	5,174	1,376	0,886
Competência	3	6,079	0,802	0,832
Autodeterminação	3	4,219	1,478	0,828
Impacto	3	4,346	1,291	0,774

Pelos valores do *alpha de Cronbach* obtidos conclui-se que a consistência interna dos fatores do *empowerment* psicológico é boa para os fatores *significado*, *competência* e *autodeterminação* ($0,8 < \alpha < 0,9$) e razoável para o fator *impacto* ($0,7 < \alpha < 0,8$).

A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (*sk*) e de achatamento (*ku*) univariados. Nenhuma variável apresentou valores de *sk* e *ku* indicadores de violações severas à distribuição normal ($|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são considerados aceitáveis, ver Marôco, 2010a).

Obteve-se uma qualidade de ajustamento do modelo variando entre aceitável ($X^2/df = 4,151$), boa ($RMSEA = 0,067$) e muito boa ($CFI = 0,964$; $GFI = 0,951$; $MECVI = 0,373$),

dependendo dos indicadores (Anexo V). Todos os itens do modelo apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($\lambda^2 \geq 0,25$), conforme Anexo V.

A fiabilidade compósita dos fatores revelou-se elevada, sendo de 0,936 para a *significância*, 0,900 para a *competência*, 0,900 para a *autodeterminação* e 0,865 para o *impacto*. A VEM mostrou-se também adequada, sendo de 0,830 para a *significância*, 0,752 para a *competência*, 0,751 para a *autodeterminação* e 0,684 para o *impacto*. Concluindo-se que os fatores têm validade discriminante, na medida em as VEM se mostraram superiores aos quadrados da correlação entre os fatores ($VEM_{sig} = 0,830$; $VEM_{comp} = 0,752$; $VEM_{autodet} = 0,751$; $VEM_{imp} = 0,684$; $r^2_{sig_com} = 0,135$; $r^2_{comp_autodet} = 0,088$; $r^2_{sig_imp} = 0,365$; $r^2_{comp_imp} = 0,106$; $r^2_{sig_autodet} = 0,203$; $r^2_{autodet_imp} = 0,458$).

De seguida, procedeu-se à AF de 2.^a ordem do constructo *empowerment psicológico* (fator de 2.^a ordem), mantendo-se a qualidade de ajustamento variável entre aceitável ($X^2/df = 4,286$), boa ($RMSEA = 0,069$; $GFI = 0,948$;) e muito boa ($CFI = 0,960$; $MECVI = 0,389$), conforme Anexo V. A adição do fator de 2.^a ordem é apoiada pela estrutura correlacional observada na amostra sob estudo. A partir do modelo de 2.^a ordem foi possível determinar os *scores* dos fatores de 1.^a e 2.^a ordem.

Motivação intrínseca

A motivação intrínseca foi avaliada através de 4 questões (It1, It18, It32 e It44) desenvolvidas por Guay *et al.* (2000), traduzindo o facto de o indivíduo experimentar prazer e satisfação decorrentes da execução de uma atividade em si mesma.

A consistência interna dos fatores foi obtida através do *alpha de Cronbach*, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Consistência interna do fator motivação intrínseca - *alpha de Cronbach*

Fator	N.º de itens	Média	Desvio padrão	Alpha Cronbach
Motivação Intrínseca	4	4,931	1,257	0,895

Pelos valor do *alpha de Cronbach* obtido conclui-se que a consistência interna do fator motivação intrínseca é boa ($0,8 < \alpha < 0,9$).

A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (*sk*) e de achatamento (*ku*) univariados. Nenhuma variável apresentou valores de *sk* e *ku* indicadores de violações severas à distribuição normal ($|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são considerados aceitáveis, ver Marôco, 2010a).

Obteve-se uma qualidade de ajustamento muito boa ($X^2/df = 0,696$; $CFI = 1,000$; $GFI = 0,999$; $RMSEA = 0,000$; $MECVI = 0,025$). Todos os itens do modelo apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($\lambda^2 \geq 0,25$). A fiabilidade compósita do fator revelou-se elevada, sendo de 0,940. A VEM mostrou-se também adequada, sendo de 0,797. A partir do modelo foi possível determinar o *score* do fator.

Satisfação do cliente

Tal como mencionado aquando da construção do questionário, este fator foi medido com base na perceção dos colaboradores da *Randstad Contact Centres* sobre a satisfação dos seus clientes finais. Foram utilizadas 3 questões adaptadas de Homburg *et al.* (2009) (It24, It33 e It35) e uma de elaboração própria (It10), relacionada com os objetivos do presente estudo.

Os resultados dos testes de adequação do uso da análise fatorial à amostra mostraram que esta era adequada, com $KMO = 0,744$, valor considerado como mediano (Pestana e Gageiro, 2003), indicando que a solução fatorial é possível de aplicar aos dados. O $p_value < 0,001$ no teste de Esfericidade de Bartlett permite concluir que os itens estão correlacionadas significativamente.

Através da análise do *alpha de Cronbach* excluiu-se o item 10, pois apresentava comunalidades inferiores a 0,50 e a consistência interna do fator melhorava após a sua eliminação. Foi, então, identificado 1 fator que agrupa 3 variáveis, conforme o Quadro 8. Pelo valor do *alpha de Cronbach* obtido conclui-se que a consistência interna do fator da perceção da satisfação do cliente é razoável ($0,7 < \alpha < 0,8$).

Quadro 8 – Consistência interna do fator satisfação do cliente - *alpha de Cronbach*

Fator	N.º de itens	Média	Desvio padrão	Alpha Cronbach
Fator 1 – Satisfação do Cliente	3	5,560	0,872	0,724

Fator 1. Satisfação do Cliente – Após a exclusão do item 10, o fator agrupa exatamente os 3 itens da escala original de Homburg *et al.* (2009) (adaptados), expressando a percepção do pessoal de contacto da área de negócios de *contact centre* do Grupo Randstad sobre a satisfação dos seus clientes finais.

De seguida, procedeu-se a uma AFC do constructo. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (*sk*) e de achatamento (*ku*) univariados. Nenhuma variável apresentou valores de *sk* e *ku* indicadores de violações severas à distribuição normal ($|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são considerados aceitáveis, ver Marôco, 2010a).

Obteve-se uma qualidade de ajustamento muito boa ($CFI = 1,000$; $GFI = 1,000$; $MECVI = 0,017$). Todos os itens do modelo apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($\lambda^2 \geq 0,25$). A fiabilidade compósita do fator revelou-se elevada, sendo de 0,814. A VEM mostrou-se também adequada, sendo de 0,594. A partir do modelo foi possível determinar o *score* do fator.

5.4 Análise das hipóteses e do modelo teórico

Para testar as hipóteses em estudo recorreu-se à regressão linear, que se refere a um modelo linear, hipoteticamente causal, que relaciona apenas variáveis manifestas (Marôco, 2010a). Esta técnica estatística permite a análise da relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (Pestana e Gageiro, 2003). Neste modelo, os erros ou resíduos são um agregado de todas as causas de variação da variável dependente não contempladas no modelo (Marôco, 2010a).

A significância do *empowerment* estrutural na motivação intrínseca, no *empowerment* psicológico e na satisfação do cliente e do *empowerment* psicológico na satisfação do cliente, bem como da mediação da motivação intrínseca entre o *empowerment* estrutural

e o *empowerment* psicológico, foram avaliadas com uma regressão linear com estimação dos parâmetros pelo método da máxima verosimilhança implementado no *software SPSS Amos*. Para análise da significância dos efeitos indiretos utilizou-se a simulação por reamostragem *Bootstrap*.

Dependendo das hipóteses a testar, foram consideradas as variáveis dependentes e independentes, de acordo com o Quadro 9.

Quadro 9 – Variáveis utilizadas na regressão linear

Hipótese	Variável independente	Variável dependente
<i>H₁</i> – O <i>empowerment</i> estrutural, constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional, está positivamente relacionado com a satisfação do cliente.	<i>Empowerment</i> estrutural	Satisfação do cliente
<i>H₂</i> – O <i>empowerment</i> psicológico, constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto, está positivamente relacionado com a satisfação do cliente.	<i>Empowerment</i> psicológico	Satisfação do cliente
<i>H₃</i> – O <i>empowerment</i> estrutural (constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional), está positivamente relacionado com o <i>empowerment</i> psicológico (constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto).	<i>Empowerment</i> estrutural	<i>Empowerment</i> psicológico
<i>H₄</i> – O <i>empowerment</i> estrutural (constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional) está positivamente relacionado com a motivação intrínseca.	<i>Empowerment</i> estrutural	Motivação intrínseca
<i>H₅</i> – A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o <i>empowerment</i> psicológico (constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto).	Motivação intrínseca	<i>Empowerment</i> psicológico

A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (D^2), sendo excluídas quatro observações da análise, por se considerarem os *outliers* mais severos. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria e achatamento univariados. Nenhuma variável apresentou valores de *sk* e *ku* indicadores de violações severas à distribuição normal (valores de $|sk| < 2-3$ e $|ku| < 7-10$ são aceitáveis, ver Marôco, 2010a). A multicolinearidade foi avaliada com a estatística VIF_i . Uma vez que não se observaram valores de *VIF* superiores a 10, concluiu-se pela inexistência de multicolinearidade entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

De forma a validar se os erros possuem distribuição de média nula e variância constante, apresenta-se a estatística descritiva dos erros das hipóteses no Quadro 10. Como se observa, as médias são iguais a 0 e o desvio padrão próximo de 1, o que valida este pressuposto (Marôco, 2010b).

Quadro 10 – Estatística dos resíduos

		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
H_1	Valor previsto estandardizado	-2,774	2,303	,000	1,000	695
	Resíduo estandardizado	-4,271	2,551	,000	,999	695
H_2	Valor previsto estandardizado	-2,935	2,208	,000	1,000	695
	Resíduo estandardizado	-4,261	3,341	,000	,999	695
H_3	Valor previsto estandardizado	-2,774	2,303	,000	1,000	695
	Resíduo estandardizado	-3,018	3,067	,000	,999	695
H_4	Valor previsto estandardizado	-2,774	2,303	,000	1,000	695
	Resíduo estandardizado	-3,536	2,786	,000	,999	695
H_5	Valor previsto estandardizado	-3,205	1,621	,000	1,000	695
	Resíduo estandardizado	-2,983	2,780	,000	,999	695

Para testar o pressuposto da independência dos erros, ou seja, que a magnitude de um resíduo não influencia a magnitude do resíduo seguinte, usou-se o teste de *Durbin-Watson*. Uma vez que os valores dos testes estão próximo de 2 (H_1 : $d = 2,022$; H_2 : $d = 2,033$; H_3 : $d = 1,790$; H_4 : $d = 1,754$; H_5 : $d = 2,015$), conclui-se que não existe autocorrelação dos erros (Marôco, 2010b).

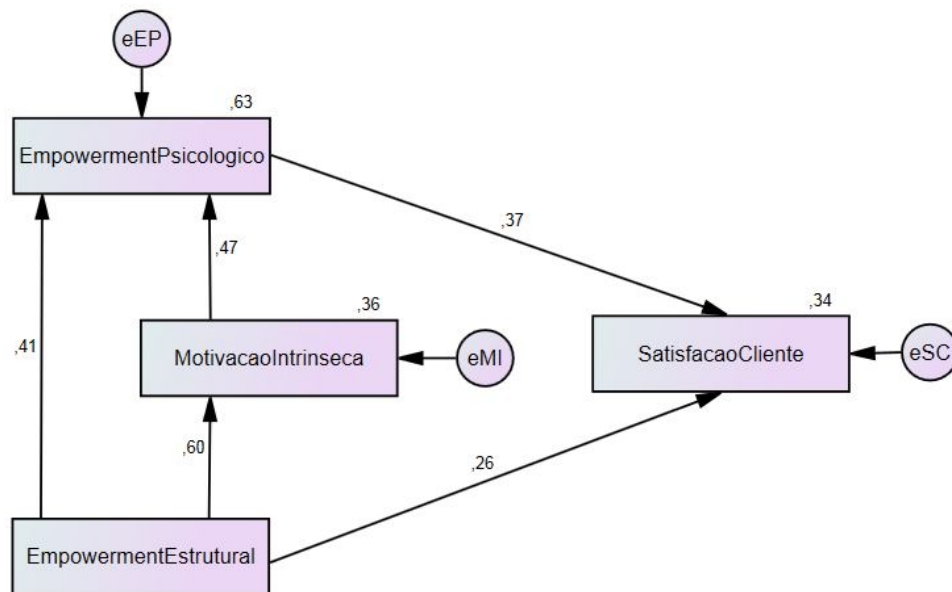
Para validar o pressuposto da distribuição normal dos erros efetuou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (Marôco, 2010b), apresentado no Quadro 11. Para H_2 , H_3 , H_4 e H_5 não se rejeita a hipótese de que os erros seguem uma distribuição normal para um nível de significância de 1% ($\alpha = 0,01$). Para a H_1 rejeita-se a hipótese de que os erros seguem uma distribuição normal para um nível de significância de 1% ($\alpha = 0,01$). No entanto, decidiu avançar-se com a análise, uma vez que os outros dois pressupostos foram validados.

Quadro 11 – Teste Kolmogorov-Smirnov

	H_1	H_2	H_3	H_4	H_5
Kolmogorov-Smirnov Z	1,851	1,454	0,967	1,363	1,256
Sig. Exact (2-tailed)	0,002	0,028	0,300	0,047	0,083

A Figura 2 apresenta as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão do modelo e da variabilidade da satisfação do cliente explicada.

Figura 2 – Estimativas estandardizadas do modelo de regressão linear



O presente modelo apresenta relações de mediação, ou seja, quando uma variável independente afeta uma variável dependente através de uma ou mais variáveis intervenientes ou mediadoras (Preacher e Hayes, 2008). Assim, o modelo apresenta efeitos diretos e indiretos.

Da análise dos Quadros 12 a 16 é-nos possível retirar conclusões sobre o modelo apresentado.

Quadro 12 – Coeficiente de determinação e coeficiente de correlação das variáveis

	R^2	R
Motivacao Intrinseca	0,358	0,598
EmpowermentPsicologico	0,626	0,791
SatisfacaoCliente	0,344	0,587

Quadro 13 – Estimativa dos parâmetros do modelo

	β	b	Erro-padrão b	Z	p
EmpowermentEstrutural \rightarrow MotivacaoIntrinseca	0,598	,797	,040	19,678	< 0,001
EmpowermentEstrutural \rightarrow EmpowermentPsicologico	0,411	,391	,028	14,190	< 0,001
MotivacaoIntrinseca \rightarrow EmpowermentPsicologico	0,473	,338	,021	16,325	< 0,001
EmpowermentPsicologico \rightarrow SatisfacaoCliente	0,373	,265	,030	8,723	< 0,001
EmpowermentEstrutural \rightarrow SatisfacaoCliente	0,263	,178	,029	6,162	< 0,001

Quadro 14 – Efeitos diretos estandardizados

	Empowerment Estrutural	Motivacao Intrinseca	Empowerment Psicologico
Motivacao Intrinseca	0,598	-	-
EmpowermentPsicologico	0,411	0,473	-
SatisfacaoCliente	0,263	-	0,373

Quadro 15 – Efeitos indiretos estandardizados

	Empowerment Estrutural	Motivacao Intrinseca	Empowerment Psicologico
Motivacao Intrinseca	-	-	-
EmpowermentPsicologico	0,283	-	-
SatisfacaoCliente	0,259	0,176	-

Quadro 16 – Efeitos totais estandardizados

	Empowerment Estrutural	Motivacao Intrinseca	Empowerment Psicologico
Motivacao Intrinseca	0,598	-	-
EmpowermentPsicologico	0,694	0,473	-
SatisfacaoCliente	0,522	0,176	0,373

Todas as trajetórias (diretas) são positivas e altamente significativas ($p < 0,001$). Como seria de esperar, as variâncias são, também, altamente significativas ($p < 0,001$).

O modelo explica 34,4% da variabilidade da *satisfação do cliente* ($R^2 = 0,344$), sendo a restante variabilidade explicada por fatores não incluídos no modelo. Pensa-se que este valor, numa primeira análise reduzido, estará ajustado à realidade, na medida em que a satisfação do cliente depende de inúmeras variáveis, sendo que a presente análise se foca no *empowerment*, que é apenas uma componente do que pode explicar a satisfação do cliente. Da análise do coeficiente de correlação, $R = 0,587$, é possível afirmar que existe uma correlação positiva moderada ($0,3 < R < 0,6$) entre as variáveis, ou seja, um aumento das variáveis *motivação intrínseca*, *empowerment estrutural*, *empowerment psicológico* provoca um aumento moderado da variável *satisfação do cliente*.

O coeficiente de determinação da variável *empowerment psicológico*, que na presente análise apresenta um valor de 0,626, permite afirmar que 62,6% da variabilidade da variável *empowerment psicológico* ($R^2 = 0,626$) é explicada pelas variáveis *empowerment estrutural* e *motivação intrínseca* (com os seus efeitos direto e indireto), sendo que a restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo. Sendo o valor do coeficiente de correlação de 0,791 ($R = 0,791$), é possível concluir que existe uma correlação positiva forte ($0,6 < R < 0,9$) entre as variáveis, ou seja, um aumento da variável *empowerment estrutural* e *motivação intrínseca* provoca um forte aumento da variável *empowerment psicológico*.

O coeficiente de determinação da variável *motivação intrínseca*, $R^2 = 0,358$, permite afirmar que 35,8% da variabilidade da variável *motivação intrínseca* é explicada pelo *empowerment estrutural*, sendo que a restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos neste modelo. O valor do coeficiente de correlação, $R = 0,598$, permite afirmar que existe uma correlação positiva moderada ($0,3 < R < 0,6$) entre as variáveis, ou seja, um aumento da variável *empowerment estrutural* provoca um aumento moderado da variável *motivação intrínseca*.

O efeito da variável *empowerment estrutural* sobre *empowerment psicológico* apresenta duas componentes: um efeito direto estandardizado $\beta_{EmpPsicologico.EmpEstrutural} = 0,411$ ($p < 0,001$) e um efeito indireto, mediado pela *motivação intrínseca*, cuja estimativa é 0,283

(0,598 x 0,473). O efeito total estandardizado do *empowerment estrutural* sobre o *empowerment psicológico* é de 0,694 (0,283 + 0,411). O efeito indireto, mediado pela *motivação intrínseca*, corresponde a cerca de 40,8% (0,283/0,694) do efeito total do *empowerment estrutural* sobre o *empowerment psicológico*.

Também o efeito da variável *empowerment estrutural* sobre a *satisfação do cliente* apresenta um efeito direto estandardizado $\beta_{Satisfacao.EmpEstrutural} = 0,263$ ($p < 0,001$) e um efeito indireto estandardizado, mediado pelo *empowerment psicológico* e pela *motivação intrínseca*, sendo a sua estimativa de 0,259. O efeito total estandardizado do *empowerment estrutural* sobre a *satisfação do cliente* é, então, de 0,522. O efeito indireto, mediado pelo *empowerment psicológico* e pela *motivação intrínseca*, corresponde a cerca de 49,6% do efeito total do *empowerment estrutural* sobre a *satisfação do cliente*.

Note-se que os efeitos totais aumentam, quando comparados com os efeitos diretos, se se considerar o efeito indireto.

Embora não seja o foco deste estudo, é-nos, também, possível concluir que a variável *motivação intrínseca* apresenta um efeito indireto na variável *satisfação do cliente*, sendo a sua estimativa de 0,176.

De seguida, analisa-se a significância estatística dos efeitos indiretos. Para tal utilizou-se a simulação de Monte-Carlo para estimar os erros-padrão e significância dos efeitos por reamostragem *Bootstrap*. Segundo Marôco (2010a), este método permite elucidar a distribuição amostral de um determinado parâmetro por reamostragem, de um grande número de amostras (geralmente 2000, pelo que foi este número de amostras também utilizado na presente análise), com reposição, da amostra original e com a mesma dimensão desta. Estas amostras *Bootstrap* são depois utilizadas para estimar a probabilidade de ocorrência das estatísticas calculadas nas amostras a partir da dedução da distribuição amostral observada. Para amostras grandes os rácios críticos têm distribuição assintótica normal reduzida e por comparação com os valores críticos da distribuição normal reduzida é possível avaliar a significância dos parâmetros. Este

método é particularmente utilizado nos casos de mediação múltipla (Preacher e Hayes, 2008).

A estimativa do efeito indireto do *empowerment estrutural* sob o *empowerment psicológico* está enquadrada por um I.C. a 90% com os limites]0,237; 0,305[. A estimativa do efeito indireto do *empowerment estrutural* sob a *satisfação do cliente* está enquadrada por um I.C. a 90% com os limites]0,142; 0,212[. Ainda que não seja o foco do nosso estudo, pode também referir-se a estimativa do efeito indireto da *motivação intrínseca* sob a *satisfação do cliente* que está enquadrada por um I.C. a 90% com os limites]0,071; 0,110[.

Todos estes efeitos indiretos são significativamente diferentes de zero, com $p = 0,001$ (significância bilateral). Assim, de acordo com o método *Bootstrap* de reamostragem, conclui-se que todos os efeitos indiretos analisados são altamente significativos ($p < 0,001$).

Analisemos, de seguida, a significância da hipótese de moderação da *motivação intrínseca* na relação entre o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico. Uma variável diz-se moderadora se afeta, em magnitude ou em direção, a correlação entre a variável dependente e a variável independente, isto é, se o efeito da variável independente sobre a variável dependente é influenciado pelo nível da variável moderadora (Marôco, 2010b).

Em primeiro lugar, centraram-se as variáveis de forma a reduzir possíveis problemas com a multicolinearidade que se observam, geralmente, entre as variáveis independentes e o termo do produto das variáveis independentes utilizado para avaliar o efeito de moderação (Marôco, 2010a). Para centrar as variáveis, calculou-se a média de cada uma das variáveis, recorrendo ao *SPSS Statistics*. Analisando-se as trajetórias do modelo de moderação, concluiu-se que o efeito de interação das variáveis *empowerment estrutural* e *motivação intrínseca* não é significativo ($\beta = 0,032$; $b = 0,022$; $EP_b = 0,017$; $Z = 1,274$; $p = 0,203$).

Da análise efetuada, foi-nos possível concluir que todas as trajetórias (diretas e indiretas) que se analisaram são positivas e altamente significativas ($p < 0,001$). Assim, concluindo-se pela relação positiva entre o *empowerment* estrutural, o *empowerment* psicológico e a satisfação do cliente, bem como pela mediação da motivação intrínseca entre o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico e pela mediação do *empowerment* psicológico entre o *empowerment* estrutural e a satisfação do cliente. Resumindo, o estudo empírico desenvolvido confirmou as hipóteses e o modelo colocado inicialmente (Quadro 17).

Quadro 17 – Confirmação das Hipóteses

Hipótese	Resultado
<i>H₁</i> – O <i>empowerment</i> estrutural, constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional, está positivamente relacionado com a satisfação do cliente.	Confirmada
<i>H₂</i> – O <i>empowerment</i> psicológico, constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto, está positivamente relacionado com a satisfação do cliente.	Confirmada
<i>H₃</i> – O <i>empowerment</i> estrutural (constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional), está positivamente relacionado com o <i>empowerment</i> psicológico (constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto).	Confirmada
<i>H₄</i> – O <i>empowerment</i> estrutural (constituído por acesso aos recursos, suporte, recompensas e clima organizacional) está positivamente relacionado com a motivação intrínseca.	Confirmada
<i>H₅</i> – A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o <i>empowerment</i> psicológico (constituído por significado, competência, autodeterminação e impacto).	Confirmada

CAPÍTULO VI – Conclusões

6.1 Discussão e conclusões da investigação

A investigação tinha como objetivo analisar o impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente. Com base na literatura, desenvolveu-se e validou-se uma escala de medida do *empowerment* estrutural, bem como foi apresentado um modelo que relaciona os constructos de *empowerment* estrutural, *empowerment* psicológico, motivação intrínseca e satisfação do cliente. Para alcançar o objetivo proposto, aplicou-se um questionário ao pessoal de contacto de um *contact centre* e utilizou-se como metodologia a análise de equações estruturais. Concluiu-se pela existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, confirmando-se o modelo proposto.

Note-se que os resultados obtidos nesta investigação, ou seja, a relação entre o *empowerment* do pessoal de contacto e a satisfação do cliente, resultam de dados recolhidos num *contact centre*, local ao qual se associa habitualmente a estandardização dos processos (Dean, 2004) e, por isso, um reduzido *empowerment*. O facto de estes resultados terem sido obtidos neste contexto, poderá contribuir para a reflexão da adequabilidade de uma maior ou menor estandardização nos processos e no trabalho dos colaboradores de um *contact centre*, em favor de preocupações de um maior *empowerment*.

O presente estudo permite, também, concluir que as habilitações académicas se encontram negativamente associadas com o *empowerment* psicológico e a motivação intrínseca, isto é, em geral, um aumento das habilitações, corresponde a uma diminuição do *empowerment* percebido e da motivação intrínseca. Tal é coerente com as conclusões de Ahearne *et al.* (2005), que referem que o *empowerment* exerce um efeito maior sobre os trabalhadores com menor conhecimento e experiência. Tal relação poderá dever-se a um desajustamento entre as expectativas e o alcançado a nível profissional. A categoria profissional (assistente, supervisão e coordenação) apresenta-se como positiva e significativamente associada ao *empowerment* psicológico, à motivação intrínseca e à satisfação do cliente. O que pode levar a concluir que quanto maior a autoridade formal,

ligeiramente maior é a percepção de *empowerment* por parte dos colaboradores e ligeiramente maior é a satisfação do cliente.

Estudou-se o efeito direto do *empowerment* estrutural sobre o *empowerment* psicológico, bem como o efeito indireto, mediado pela motivação intrínseca. Concluiu-se que práticas de *empowerment* estrutural resultam em elevados níveis de *empowerment* psicológico, ou seja, elevados níveis de *empowerment* percebido.

A relação entre *empowerment* estrutural e *empowerment* psicológico é consistente com o argumento de Conger e Kanungo (1988) que refere que quando são removidos os elementos de não *empowerment* no local de trabalho, os colaboradores encontram o seu significado no trabalho, percebem um elevado grau de autonomia e têm uma grande crença da sua competência e de que podem ter impacto no trabalho. Os nossos resultados são também coerentes com os de Laschinger *et al.* (2001), que concluíram que o *empowerment* estrutural no local de trabalho resulta em maiores níveis de *empowerment* psicológico. Estes resultados sugerem que o acesso aos recursos, o suporte, as recompensas e o clima organizacional criam nos colaboradores uma percepção/estado psicológico que deve ser tida em conta no desenvolvimento e implementação de práticas e processos organizacionais bem-sucedidos.

A introdução da motivação intrínseca no modelo foi uma extensão importante aos estudos anteriores nesta área. A análise efetuada sugere uma relação positiva e significativa entre o *empowerment* e a motivação intrínseca. O efeito total do *empowerment* estrutural sobre o *empowerment* psicológico aumenta com a introdução da motivação intrínseca como mediadora. Assim, as práticas e procedimentos organizacionais têm impacto na motivação intrínseca dos colaboradores e esta na percepção de *empowerment*. Ou seja, as práticas organizacionais de *empowerment* têm um efeito mais positivo nos colaboradores motivados intrinsecamente, o que, por sua vez, proporciona maior significado, comprometimento e envolvimento com o trabalho, contribuindo para a satisfação dos clientes e para o sucesso da organização.

Os resultados deste estudo suportam a conceção de que o *empowerment* tem impacto na satisfação do cliente. As relações entre o *empowerment* e a satisfação do cliente proporcionam evidências adicionais de que as práticas organizacionais estão relacionadas com a satisfação do cliente. Os resultados obtidos são consistentes com os

autores que sugerem esta relação (Schlesinger e Heskett, 1991, Bowen e Lawler, 1992, Rafiq e Ahmed, 1998). Também, Sparks *et al.* (1997) concluíram que os clientes preferem ser atendidos por um colaborador empoderado, de acordo com o estilo de comunicação. As nossas conclusões vão, também, de encontro às de Yagil (2006) de que o *empowerment* do pessoal de contacto está relacionado com a satisfação do cliente, na medida em que o *empowerment* afeta as atitudes do prestador de serviços, a sua percepção de controlo e os processos e ações que estão autorizados a executar.

Da análise efetuada foi-nos, também, possível constatar que o efeito total do *empowerment* estrutural sobre a satisfação do cliente aumenta com a introdução da motivação intrínseca e do *empowerment* psicológico como variáveis mediadoras, salientando a importância de fatores psicológicos dos colaboradores para o sucesso comercial da organização.

Assim, dadas as conclusões obtidas com o presente estudo e o facto de que o comportamento do pessoal de contacto, em serviços, é refletido na percepção da satisfação do cliente, é necessário garantir que as organizações desenvolvem e implementam as melhores práticas organizacionais para o seu sucesso.

6.2 Contributos para a Gestão

A presente investigação oferece orientações para os gestores criarem estruturas que suportem o acesso do pessoal de contacto aos recursos necessários para atingir as suas metas de trabalho (incluindo sistemas e processos de trabalho, capitais, espaço e tempo, materiais, instalações e equipamentos, informação, recursos humanos com os conhecimentos técnicos necessários e possibilidades de formação). Além disso, vem reforçar a importância do suporte, das recompensas e do clima organizacional para a percepção de *empowerment* dos colaboradores, possibilitando uma reflexão sobre estas práticas por parte das organizações.

Relacionando o *empowerment* estrutural com o *empowerment* psicológico, obtém-se um entendimento de como os fatores estruturais organizacionais influenciam a percepção e sentimento de *empowerment* do pessoal de contacto. Tendo em consideração a motivação intrínseca como mediadora entre estes fenómenos ganha-se uma compreensão mais ampla do processo de *empowerment*.

Conhecidas as relações entre as variáveis deste estudo será possível aos gestores repensarem as suas práticas e procedimentos, de forma a aumentarem a satisfação dos seus clientes, bem como a motivação intrínseca dos seus colaboradores. As empresas devem ter em atenção as questões relacionadas com a motivação intrínseca, na medida em que colaboradores motivados, têm um maior comprometimento e envolvimento para com a organização, contribuindo para a satisfação dos clientes e o sucesso da organização.

As medidas de *empowerment* presentes na investigação podem ser utilizadas pelas organizações para avaliarem o nível de percepção de *empowerment* dos seus colaboradores numa determinada altura e anteciparem, assim, a satisfação dos seus clientes. Além disso, medições repetidas ao longo do tempo podem ser utilizadas para avaliar a eficácia de estratégias de *empowerment* específicas, bem como as relacionadas com a motivação intrínseca dos colaboradores e com a satisfação do cliente. Por outro lado, a escala desenvolvida para medir o *empowerment* estrutural pode ser utilizada pelas organizações para desenhar práticas de *empowerment* e estratégias organizacionais. Ainda, as conclusões do estudo desenvolvido podem ser tidas em conta

pela gestão nos processos de recrutamento e seleção, de forma a atrair e selecionar os candidatos mais adequados para que as práticas de *empowerment* levadas a cabo pela empresa sejam bem-sucedidas.

Gestores de serviços devem repensar as questões do *empowerment*, uma vez que estas têm uma relação positiva com a satisfação do cliente e, nos serviços, a satisfação tem maior efeito sobre a repetição de compra do que a própria qualidade serviço (Cronin e Taylor, 1992).

6.3 Limitações do estudo e pistas para investigação futura

Como em qualquer outra investigação, este estudo está sujeito a algumas limitações. O modelo resultante do estudo deveria ser submetido a uma validação externa, com uma segunda amostra independente da primeira, como sugere Marôco (2010a). Como vimos, no que se refere à região do local de trabalho, a amostra não é totalmente representativa da população. Além disso, apenas se recolheu dados e analisou a amostra de um único *contact centre*. É possível que outras organizações do sector tenham diferentes práticas no que se refere ao *empowerment*, o que poderá levar a outras conclusões sobre a relação entre este e a satisfação do cliente.

A satisfação do cliente foi medida com base em perceção dos colaboradores da organização. Embora Schneider *et al.* (1980) tenham demonstrado que os colaboradores são sensíveis à perceção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado e Schneider e Bowen (1985) refiram que o pessoal de contacto e o cliente são fisicamente, organizacionalmente e psicologicamente próximos, pelo que as perceções, atitudes e intenções dos colaboradores e dos clientes partilham uma base comum e estão relacionadas entre si, pode apontar-se esta medida como uma limitação ao presente estudo. A óbvia não imparcialidade do colaborador nesta temática pode comprometer a sua objetividade aquando da sua avaliação da satisfação do cliente. Deste modo, como referido por Podsakoff *et al.* (2003), este tipo de autorrelato pode originar viés do método comum (*common method biases*), pelo facto das variáveis serem medidas a partir do mesmo respondente. No entanto, como referido, aquando da construção do questionário foram tidas algumas sugestões do autor para minimizar este efeito.

Futuras investigações poderão passar pela eliminação destas limitações, nomeadamente aplicando o modelo aqui apresentado a amostras de outras organizações e sectores, permitindo concluir de uma forma mais geral sobre o impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente. Paralelamente sugere-se a medição da satisfação do cliente com base em outras abordagens, sugeridas por Jones e Sasser Jr (1995): os índices de satisfação do cliente, o *feedback* (comentários, reclamações e questões dos clientes), a pesquisa de mercado e/ou as atividades estratégicas.

Embora se tenha concluído que a satisfação do cliente está relacionada com o *empowerment*, não se inferiu causalidade às variáveis estudadas, isto é, uma relação de causa-e-efeito em que uma variável independente é a causa de outra variável, dita dependente (Marôco, 2010a). Investigações futuras poderão passar pela realização de *designs* experimentais², a fim de analisar as relações causais entre o *empowerment* e a satisfação do cliente.

Por último, sugere-se o alargamento do modelo aos traços de personalidade do indivíduo, tais como a autoestima e o locus de controlo, por exemplo. Na literatura, as variáveis do contexto do trabalho e os traços de personalidade do indivíduo são apresentados como relacionadas com o *empowerment*. O presente estudo focou-se nas variáveis do contexto de trabalho. A inclusão dos traços de personalidade do indivíduo permitiria um estudo mais aprofundado do conceito de *empowerment* e consequente impacto na satisfação do cliente.

² A demonstração de relações causais exige a verificação de três condições que, geralmente, só são demonstráveis com *designs* experimentais: i) isolamento (na ausência da causa não se observa a resposta), ii) associação (a causa e a resposta estão fortemente correlacionadas e ocorrem com uma ordem temporal) e iii) direção (a relação de causalidade observa-se da causa para o efeito) (Marôco, 2010a).

BIBLIOGRAFIA

- AHEARNE, M., MATHIEU, J. e RAPP, A. (2005), "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, N.º 5, pp. 945-955.
- AMABILE, T. M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol. 40, N.º 1, pp. 39-58.
- ANDERSON, E. W., FORNELL, C. e LEHMANN, D. R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N.º 3, pp. 53-66.
- ASHFORTH, B. E. (1989), "The experience of powerlessness in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43, N.º 2, pp. 207-242.
- AZIZ, Y. A. (2009), "The effects of emotional dissonance and employee's empowerment on service quality and customer satisfaction perception: Customer level analysis", *International Journal of Economics and Management*, Vol. 2, N.º 2, pp. 237-258.
- BAIRD, K. e WANG, H. (2010), "Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors", *Personnel Review*, Vol. 39, N.º 5, pp. 574-599.
- BANDURA, A. (1989), "Human Agency in Social Cognitive Theory", *American Psychologist*, Vol. 44, N.º 9, pp. 1175-1184.
- BANDURA, A. e ADAMS, N. E. (1977), "Analysis of self-efficacy theory of behavioral change", *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 1, N.º 4, pp. 287-310.
- BARBEE, C. e BOTT, V. (1991), "Customer treatment as a mirror of employee treatment", *Advanced Management Journal* Vol. 56, N.º 2, pp. 27.
- BERRY, L. L. e PARASURAMAN, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*: The Free Press.
- BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. e PARASURAMAN, A. (1985), "Quality counts in services, too", *Business Horizons*, Vol. 28, N.º 3, pp. 44-52.
- BETTENCOURT, L. A. e BROWN, S. W. (1997), "Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors", *Journal of Retailing*, Vol. 73, N.º 1, pp. 39-61.
- BITNER, M. J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, N.º 2, pp. 69-82.
- BITNER, M. J., BOOMS, B. H. e MOHRSOURCE, L. A. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N.º 4, pp. 95-106.
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P. e RANDOLF, A. (1996), *Empowerment Takes More than a Minute*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- BLEUEL, B. (1990), "Commentary: Customer Dissatisfaction and The Zone of Uncertainty", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4, N.º 1, pp. 49-52.
- BOLTON, R. N. e DREW, J. H. (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, N.º 4, pp. 375-384.
- BOREN, R. (1994), "Don't Delegate – Empower", *Supervisory Management*, Vol. 39, N.º 10, pp. 10.
- BOWEN, D. E. e LAWLER, E. E. (1992), "The empowerment of service workers: what, why, how, and when?", *Sloan Management Review*, Vol. 31.

- BOWEN, D. E. e LAWLER, E. E. (1995), "Empowering Service Employees", *MIT Sloan Management Review*.
- CARVALHO, C. (2008), "A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão", Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- CHEBAT, J. C. e KOLLIAS, P. (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, Vol. 3, N.º 1, pp. 66-81.
- CONGER, J. A. e KANUNGO, R. N. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, N.º 3, pp. 471-82.
- CRONIN, J. J., JR. e TAYLOR, S. A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N.º 3, pp. 55-68.
- CROSBY, L. A. e STEPHENS, N. (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, N.º 4, pp. 404-411.
- DAVIDOW, M. (2003), "Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't", *Journal of Service Research*, Vol. 5, N.º 3, pp. 225-250.
- DEAN, A. M. (2004), "Rethinking customer expectations of service quality: are call centers different?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, N.º 1, pp. 60-78.
- DECI, E. L., CONNELL, J. P. e RYAN, R. M. (1989), "Self-Determination in a Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, N.º 4, pp. 580-590.
- ERSTAD, M. (1997), "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, N.º 7, pp. 325-333.
- EVANS, J. R. e MATHUR, A. (2005), "The value of online surveys", *Internet Research*, Vol. 15, N.º 2, pp. 195 - 219.
- EVERED, R. D. e SELMAN, J. C. (1989), "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, N.º 2, pp. 16-32.
- FORNELL, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N.º 1, pp. 6-21.
- FORNELL, C. e WERNERFELT, B. (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, N.º 4, pp. 337-346.
- FORRESTER, R. (2000), "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 14, N.º 3, pp. 67-80.
- FOSTER-FISHMAN, P. G. e KEYS, C. B. (1997), "The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture analysis", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 25, N.º 3, pp. 345-369.
- FOSTER-FISHMAN, P. G., SALEM, D. A., CHIBNALL, S., LEGLER, R. e YAPCHAI, C. (1998), "Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 26, N.º 4, pp. 507-536.
- FRICKER, R. D. e SCHONLAU, M. (2002), "Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence from the Literature", *Field Methods*, Vol. 14, N.º 4, pp. 347-367.
- GILMORE, A. (2001), "Call centre management: is service quality a priority?", *Managing Service Quality*, Vol. 11, N.º 3, pp. 153 - 159.

- GOODALE, J. C. e KOERNER, M. (1997), "Analysing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organisation", *Journal of Quality Management*, Vol. 2, N.º 2, pp. 191-215.
- GREASLEY, K., BRYMAN, A., DAINITY, A., PRICE, A., NAISMITH, N. e SOETANTO, R. (2008), "Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?", *Team Performance Management*, Vol. 14, N.º 1-2, pp. 39-55.
- GREASLEY, K., BRYMAN, A., DAINITY, A., PRICE, A., SOETANTO, R. e KING, N. (2005), "Employee perceptions of empowerment", *Employee Relations*, Vol. 27, N.º 4, pp. 354-368.
- GUAY, F., VALLERAND, R. J. e BLANCHARD, C. (2000), "On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, Vol. 24, N.º 3.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G., JANSON, R. e PURDY, K. (1975), "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, Vol. 17, N.º 4.
- HART, C. W. L., HESKETT, J. L. e SASSER JR, W. E. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, Vol. 68, N.º 4, pp. 148-156.
- HESKETT, J. L., SASSER, W. E. e SCHLESINGER, L. A. (1997), *Service Profit Chain*, New York: The Free Press.
- HOCUTT, M. A. e STONE, T. H. (1998), "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", *Journal of Quality Management*, Vol. 3, N.º 1, pp. 117-132.
- HOLDSWORTH, L. e CARTWRIGHT, S. (2003), "Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, N.º 3, pp. 131-140.
- HOMBURG, C., WIESEKE, J. e HOYER, W. D. (2009), "Social Identity and the Service-Profit Chain", *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp. 38-54.
- HONOLD, L. (1997), "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, N.º 4, pp. 202 - 212.
- ISRAEL, G. D. (1992), *Determining Sample size*, University of Florida: Fact Sheet PEOD-6.
- JAISWAL, A. K. (2008), "Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres", *Managing Service Quality*, Vol. 18, N.º 4, pp. 405 - 416.
- JAMES, L. R. e JONES, A. P. (1974), "Organizational climate: A review of theory and research", *Psychological Bulletin*, Vol. 81, N.º 12, pp. 1096 - 1112.
- JOHNSON, M. D., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T. W., LERVIK, L. e CHA, J. (2001), "The evolution and future of national customer satisfaction index models", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, N.º 2, pp. 217-245.
- JOHNSTON, R. (1995), "The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, N.º 5, pp. 53-71.
- JONES, T. O. e SASSER JR, W. E. (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Vol. 73, N.º 6, pp. 88-91.
- JOYCE, W. F. e SLOCUM, J. W. (1984), "Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 721-742.
- KANTER, R. M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol. 33, N.º 4, pp. 499-517.
- KANTER, R. M. (1983), "The change masters", *New York: Simon & Schuster*.

- KANTER, R. M. (1989), "The new managerial work", *Harvard Business Review*, Vol. 67, N.º 6, pp. 85-92.
- KOCH, R. e GODDEN, I. (1997), "Why empowerment is unworkable", *Across the Board*, Vol. 34, N.º 1, pp. 11-12.
- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. (2003), *The leadership challenge*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LASCHINGER, S., K., H., FINEGAN, J., SHAMIAN, J. e WILK, P. (2001), "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 31, N.º 5, pp. 260-272.
- LASHLEY, C. (1995), "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, N.º 1, pp. 27-32.
- LASHLEY, C. (1999), "Employee empowerment in services: A framework for analysis", *Personnel Review*, Vol. 28, N.º 3, pp. 169-191.
- LASHLEY, C. (2001), *Empowerment - HR Strategies for Service Excellence*, London: Butterworth Heinemann.
- LEE, M. e KOH, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, N.º 4, pp. 684-695.
- LIN, C. Y. Y. (2002), "Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan", *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol. 136, N.º 5, pp. 533-554.
- LOVELOCK, C. H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Vol. 47, N.º 3, pp. 9-20.
- MALHOTRA, N. K. (2009), *Marketing Research: an applied orientation*, Boston: Pearson.
- MALLAK, L. A. e KURSTEDT, H. A. (1996), "Understanding and using empowerment to change", *Industrial Management*, Vol. 38, N.º 6, pp. 8-10.
- MARÔCO, J. (2010a), *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*, Pêro Pinheiro: Report Number.
- MARÔCO, J. (2010b), *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.
- MCDUGALL, G. H. G. e LEVESQUE, T. (2000), "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N.º 5, pp. 392-410.
- MELHEM, Y. (2004), "The antecedents of customer-contact employees' empowerment", *Employee Relations*, Vol. 26, N.º 1, pp. 72 - 93.
- MENON, S. T. (1995), *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*, Canada: McGill University.
- OLIVER, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, N.º 4, pp. 460-469.
- OLIVER, R. L. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings", *Journal of Retailing*, Vol. 57, N.º 3, pp. 25.
- OLIVER, R. L. (1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, N.º 3, pp. 418-430.
- OLIVER, R. L., RUST, R. T. e VARKI, S. (1997), "Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight", *Journal of Retailing*, Vol. 73, N.º 3, pp. 311-336.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2003), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.

- PODSAKOFF, P. M. e MACKENZIE, S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 3, pp. 351-363.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y. e PODSAKOFF, N. P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N.º 5, pp. 879-903.
- PREACHER, K. J. e HAYES, A. F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, Vol. 40, N.º 3, pp. 879-891.
- RAFIQ, M. e AHMED, P. K. (1998), "A customer-oriented framework for empowering service employees.", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, N.º 5, pp. 379-396.
- RANDSTAD. (2013a), "Áreas de atuação", https://www.randstad.pt/pt-PT/Companies/Solutions/ContactCentres/ContactCentres_areasdeactuacao.aspx, acessado em 4 de maio de 2013.
- RANDSTAD. (2013b), "Bem-vindo à Randstad", <https://www.randstad.pt/pt-PT/home.aspx>, acessado em 4 de maio de 2013.
- RICHINS, M. (1987), "A multivariate analysis of responses to dissatisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 15, N.º 3, pp. 24-31.
- ROGERS, J. D., CLOW, K. E. e KASH, T. J. (1994), "Increasing job satisfaction of service personnel", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 8, N.º 1, pp. 14-26.
- ROSENTHAL, P., HILL, S. e PECCEI, R. (1997), "Checking Out Service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing", *Work Employment Society*, Vol. 11, pp. 481.
- SCHLESINGER, L. A. e HESKETT, J. L. (1991), "Breaking the cycle of failure in services", *Sloan Management Review*, Vol. 32, N.º 3, pp. 17-28.
- SCHMIT, M. J. e ALLSCHEID, S. P. (1995), "Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, Vol. 48, N.º 3, pp. 521-536.
- SCHNEIDER, B. (1980), "The Service Organization: Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol. 9, N.º 2, pp. 52-65.
- SCHNEIDER, B. e BOWEN, D. E. (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, N.º 3, pp. 423-433.
- SCHNEIDER, B., GUNNARSON, S. e K. NILES-JOLLY, K. (1994), "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, N.º 1, pp. 17-29.
- SCHNEIDER, B., PARKINGTON, J. J. e BUXTON, V. M. (1980), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, N.º 2, pp. 252-267.
- SPARKS, B. A., BRADLEY, G. L. e CALLAN, V. J. (1997), "The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, N.º 5, pp. 475-493.
- SPREITZER, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N.º 5, pp. 1442-1465.
- SPREITZER, G. M. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 2, pp. 483-504.
- SPRENG, R. A., MACKENZIE, S. B. e OLSHAVSKY, R. W. (1996), "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3, pp. 15-32.

- SWAN, J. E. e COMBS, L. J. (1976), "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 40, N.º 2, pp. 25-33.
- THOMAS, K. W. e VELTHOUSE, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, N.º 4, pp. 666-681.
- TSE, D. K. e WILTON, P. C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, N.º 2, pp. 204-212.
- UENO, A. (2008), "Is empowerment really a contributory factor to service quality?", *Service Industries Journal*, Vol. 28, N.º 9, pp. 1321-1337.
- VAVRA, T. (1997), *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. ASQ Quality Press.
- VOSS, C. A., ROTH, A. V., ROSENZWEIG, E. D., BLACKMON, K. e CHASE, R. B. (2004), "A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction", *Journal of Service Research*, Vol. 6, N.º, pp. 212-230.
- WALKER, J. L. (1995), "Service encounter satisfaction: conceptualized", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4, N.º 1, pp. 5-14.
- WESTBROOK, R. e REILLY, M. (1983), "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction", *Advance in Consumer Research*, Vol. 10, pp. 256-261.
- WILKINSON, A. (1998), "Empowerment: Theory and practice", *Personnel Review*, Vol. 27, N.º 1, pp. 40-56.
- WOOD, R. e BANDURA, A. (1989), "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, N.º 3, pp. 407-415.
- WOODRUFF, R. B., CADOTTE, E. R. e JENKINS, R. L. (1983), "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, N.º 3, pp. 296-304.
- WRIGHT, K. B. (2005), "Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 10, N.º 3.
- WRIGHT, P. M. e NISHII, L. H. (2007), "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis", *CAHRS Working Paper Series*, Vol. 468.
- YAGIL, D. (2006), "The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, N.º 3, pp. 258-270.
- YAGIL, D. e GAL, I. (2002), "The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, N.º 4, pp. 215-226.
- YANG, S. B. e CHOI, S. O. (2009), "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity", *Team Performance Management*, Vol. 15, N.º 5-6, pp. 289-301.
- YUKL, G. A. e BECKER, W. S. (2006), "Effective Empowerment in Organizations", *Organization Management Journal (Palgrave Macmillan Ltd.)*, Vol. 3, N.º 3, pp. 210-231.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. e GREMLER, D. D. (2006), *Services marketing : integrating customer focus across the firm*, Boston: MacGraw-Hill.

ZIMMERMAN, M. A. (1995), "Psychological empowerment: Issues and illustrations", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 3, N.º 5, pp. 581-599.

ANEXOS

Anexo I – Informação presente no *email* enviado aos colaboradores da área negócios de *contact centre* do Grupo Randstad

Caro respondente,

Solicito a sua colaboração na resposta a um questionário que será fulcral para o desenvolvimento de um Trabalho de Investigação realizado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que tem como objetivo analisar o impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente.

O *empowerment* é uma forma dos colaboradores assumirem a responsabilidade pelo período de contacto com o cliente, o que permite ao prestador do serviço adaptar-se e responder mais rapidamente às necessidades dos clientes e às suas reclamações/problemas.

As respostas ao questionário são anónimas e confidenciais. Não existem respostas certas e erradas, apenas se solicita que responda de forma sincera, para que os resultados obtidos a partir do estudo aqui proposto sejam os mais próximos da realidade.

O prazo para o preenchimento do questionário termina dia 24 de maio, sexta-feira.

O seu contributo ao preencher este questionário é de extrema importância para a realização deste Trabalho de Investigação e, consequentemente, para o avanço do conhecimento científico nesta área. Teremos todo o gosto em lhe dar conhecimento dos resultados no final da investigação.

Para responder, por favor clique [aqui](#).

Agradeço desde já a sua colaboração!

Ana Sofia Sampaio | FEP | 2013

Anexo II – Questionário



Trabalho de Investigação

“O impacto do empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente”

Caro/a respondente,

Solicito a sua colaboração na resposta a um questionário que será fulcral para o desenvolvimento de um Trabalho de Investigação realizado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que tem como objetivo analisar o impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente.

O *empowerment* é uma forma dos colaboradores assumirem a responsabilidade pelo período de contacto com o cliente, o que permite ao prestador do serviço adaptar-se e responder mais rapidamente às necessidades dos clientes e às suas reclamações/problemas.

As respostas ao questionário são anónimas e confidenciais. Não existem respostas certas nem erradas, apenas se solicita que responda de forma sincera, para que os resultados obtidos a partir do estudo aqui proposto sejam os mais próximos da realidade.

O seu contributo ao preencher este questionário é de extrema importância para a realização deste Trabalho de Investigação e, consequentemente, para o avanço do conhecimento científico nesta área. Teremos todo o gosto em lhe dar conhecimento dos resultados no final da investigação

Agradeço desde já a sua colaboração!

Ana Sofia Sampaio | FEP |2013

“Medição do nível de *empowerment* do pessoal de contacto num *call centre*”

1. Sexo

Feminino ☐

Masculino ☐

2. Idade _____ anos

3. Habilitações académicas

Inferior ao Ensino Básico ☐

Ensino Básico ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

4. Anos de experiência de trabalho: _____ anos

5. Permanência na empresa *Randstad*: _____ anos

6. Região do local de trabalho _____

7. Categoria Profissional

Assistente ☐

Supervisão ☐

Coordenação ☐

Outro ☐ Qual? _____

8. Tipo de contacto que realiza

Contacto *in-bound* ☐

Contacto *out-bound* ☐

Ambos ☐

9. Sector

Banca ☐

Seguros ☐

Telecomunicações ☐

Energia ☐

Tecnologia ☐

Serviços ☐

Outro ☐ Qual? _____

10. Deseja receber os resultados deste Estudo de Investigação?

Não ☐

Sim ☐

Se respondeu “Sim” indique, por favor, um *email* para o envio dos resultados: _____

11. Indique a sua posição/opinião em relação a cada declaração assinalando o número que está mais próximo de seu ponto de vista, sendo 1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo totalmente.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Considero que as atividades que desempenho são interessantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os superiores/chefes confiam nos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estou confiante sobre a minha capacidade para fazer o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O meu impacto sobre o que acontece no meu departamento é grande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando preciso de recursos adicionais para fazer o meu trabalho, consigo obtê-los facilmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tenho oportunidades consideráveis de independência e liberdade na forma como faço o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os colaboradores são informados periodicamente das direções futuras e do desempenho global da organização que os recebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O trabalho que faço é significativo para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O meu superior/chefe apoia-me na realização do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Penso que quanto mais autonomia eu tenho para responder às necessidades e/ou problemas do cliente final, mais satisfeito ele fica com o serviço prestado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os níveis de autoridade estão definidos com precisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Consigo obter os materiais e recursos necessários para apoiar as novas ideias do meu departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O meu nível salarial depende do meu desempenho individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. A auto-aprendizagem é promovida pela empresa que me recebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Compreendo as estratégias e os objetivos da empresa que me recebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A empresa que me recebe permite que os colaboradores tenham total liberdade para a realização do seu trabalho e o façam da maneira que acharem melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Considero as atividades que desempenho agradáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. O meu superior/chefe informa-me periodicamente sobre o meu desempenho global.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os objetivos individuais definidos pela <i>Randstad</i> são alcançáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tenho acesso aos recursos necessários para realizar o meu trabalho com sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Os aumentos salariais dependem do meu desempenho individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. As atividades que desempenho no trabalho têm significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Penso que o meu desempenho cumpre as expectativas do cliente final.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tenho acesso à informação estratégica necessária para realizar o meu trabalho com sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A formação e o desenvolvimento promovidos pela empresa que me recebe incluem a melhoria das competências técnicas principais, bem como das periféricas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. A empresa que me recebe encoraja a iniciativa por parte dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Posso decidir sozinho/a como proceder para fazer o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. O meu superior/chefe elogia-me quando faço um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Sinto-me seguro sobre a minha aptidão para desempenhar as atividades do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Considero as atividades que desempenho divertidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Penso que, apesar de tudo, os clientes finais estão satisfeitos com o serviço que presto neste <i>contact centre</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Os objetivos individuais definidos pela <i>Randstad</i> são demasiado ambiciosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Penso que a prestação do serviço corresponde às expectativas dos clientes finais para o ideal de serviço esperado por um funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. A empresa que me recebe incentiva os colaboradores a tomarem as suas próprias decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. O meu esforço e contribuição para a empresa que me recebe são reconhecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. O trabalho que faço é muito importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. A empresa que me recebe investe tempo e dinheiro no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. A maioria das tarefas realizadas ao nível mais baixo da unidade não é bem definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Domino as habilidades necessárias para a realização do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. O meu superior/chefe encoraja-me a falar quando não concordo com uma decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Tenho autonomia significativa para determinar como faço o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Sinto-me bem ao realizar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. A tomada de riscos calculados é incentivada pela empresa que me recebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Os objetivos da minha unidade não estão bem definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade!

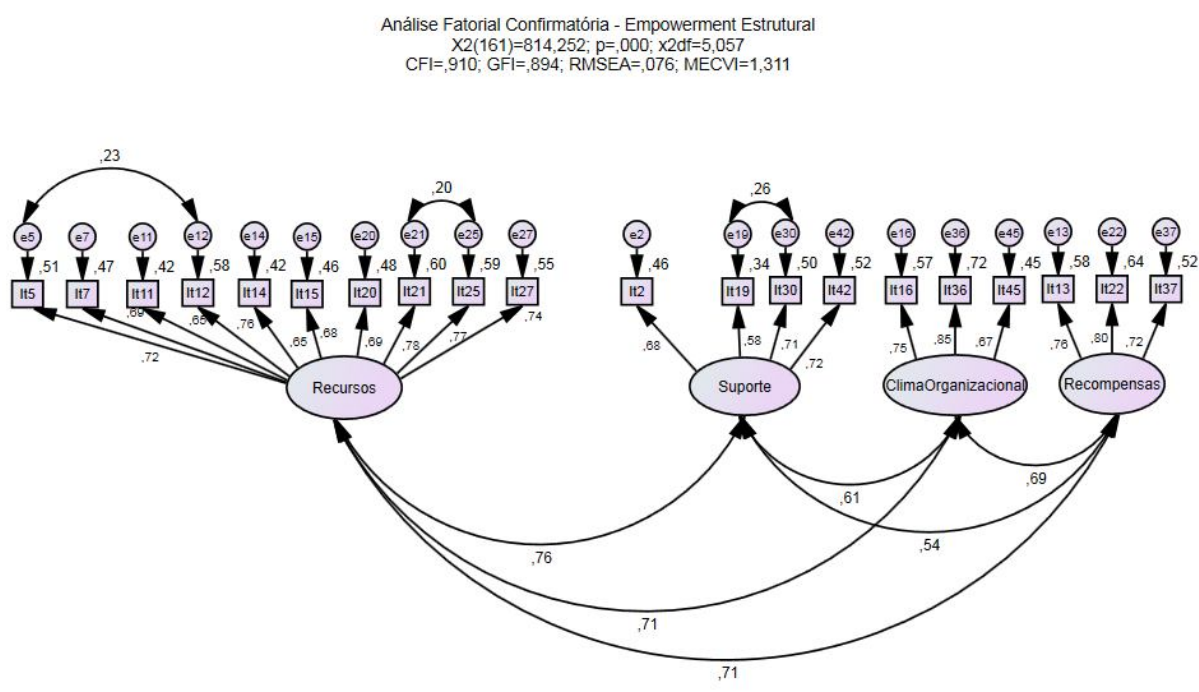
Anexo III – Coeficiente de assimetria (*sk*) e coeficiente de achatamento (*ku*) dos dados

Estatísticas descritivas

	N	Skewness		Kurtosis	
	Estatística	Estatística	Erro stand.	Estatística	Erro stand.
It1	703	-1,172	,092	1,566	,184
It2	703	-1,280	,092	2,150	,184
It3	703	-1,828	,092	5,550	,184
It4	703	-,804	,092	,492	,184
It5	703	-,770	,092	,033	,184
It6	703	-,656	,092	-,482	,184
It7	703	-,605	,092	-,633	,184
It8	703	-1,113	,092	,849	,184
It9	703	-1,424	,092	2,267	,184
It10	703	-1,393	,092	2,597	,184
It11	703	-1,097	,092	1,326	,184
It12	703	-,556	,092	-,405	,184
It13	703	,173	,092	-1,281	,184
It14	703	-,897	,092	,397	,184
It15	703	-1,046	,092	,768	,184
It16	703	,145	,092	-1,150	,184
It17	703	,018	,092	-1,113	,184
It18	703	-,897	,092	,212	,184
It19	703	-1,543	,092	2,331	,184
It20	703	-,742	,092	-,082	,184
It21	703	-,865	,092	,124	,184
It22	703	,273	,092	-1,270	,184
It23	703	-,879	,092	,108	,184
It24	703	-1,537	,092	4,021	,184
It25	703	-,955	,092	,526	,184
It26	703	-,437	,092	-,683	,184
It27	703	-,728	,092	,237	,184
It28	703	-,512	,092	-,561	,184
It29	703	-,088	,092	-1,212	,184
It30	703	-1,229	,092	1,030	,184
It31	703	-1,642	,092	4,311	,184
It32	703	-,378	,092	-,768	,184
It33	703	-1,609	,092	3,715	,184
It34	703	-,407	,092	-,105	,184
It35	703	-,903	,092	,968	,184
It36	703	-,170	,092	-,945	,184
It37	703	-,311	,092	-,945	,184
It38	703	-1,062	,092	,680	,184
It39	703	-,518	,092	-,636	,184
It40	703	-,125	,092	,229	,184
It41	703	-1,637	,092	4,198	,184
It42	703	-,947	,092	,265	,184
It43	703	-,530	,092	-,793	,184
It44	703	-1,198	,092	1,289	,184
It45	703	-,404	,092	-,186	,184
It46	703	,190	,092	-,845	,184

Anexo IV – Análise fatorial confirmatória e modelo de 2.^a ordem do constructo *empowerment* estrutural

Figura 3 – Análise fatorial confirmatória – *empowerment* estrutural



Nota (Marôco, 2010a):

Os modelos serão analisados com base nas seguintes estatísticas e índices de qualidade de ajustamento: χ^2 , χ^2/df , *Comparative Fit Index* (CFI), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Expected Cross-Validation Index* quando aplicado o método de estimação da máxima verossimilhança (MECVI).

Valor de χ^2 , quanto menor, melhor.

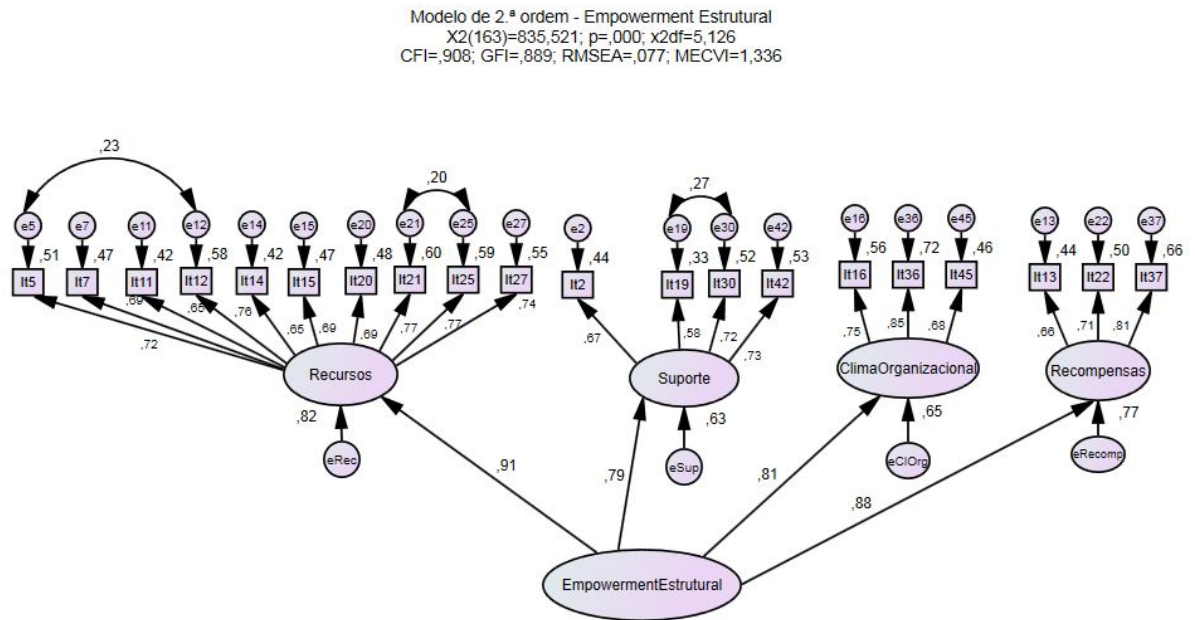
De uma forma geral, o ajustamento considera-se inaceitável para valores de χ^2/df superiores a 5, aceitável se [2; 5], bom se [1; 2] e muito bom se for ~1.

Valores de CFI e GFI inferiores a 0,8 indicam um mau ajustamento, valores entre [0,8; 0,9 [indicam um ajustamento aceitável, valores entre [0,9; 0,95[indicam um bom ajustamento e valores iguais ou superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom.

O ajustamento do modelo é inapropriado quando a estimativa pontual da RMSEA é superior a 0,10, o ajustamento é considerado medíocre para RMSEA no intervalo [0,08; 0,10], bom para [0,05; 0,08[e muito bom quando o RMSEA é inferior a 0,05.

Valor de MECVI, quanto menor, melhor; utilizado para comparar modelos.

Figura 4 – Análise fatorial de 2.^a ordem – *empowerment* estrutural



Anexo V – Análise fatorial confirmatória e modelo de 2.^a ordem do constructo *empowerment* psicológico

Figura 5 – Análise fatorial confirmatória – *empowerment* psicológico

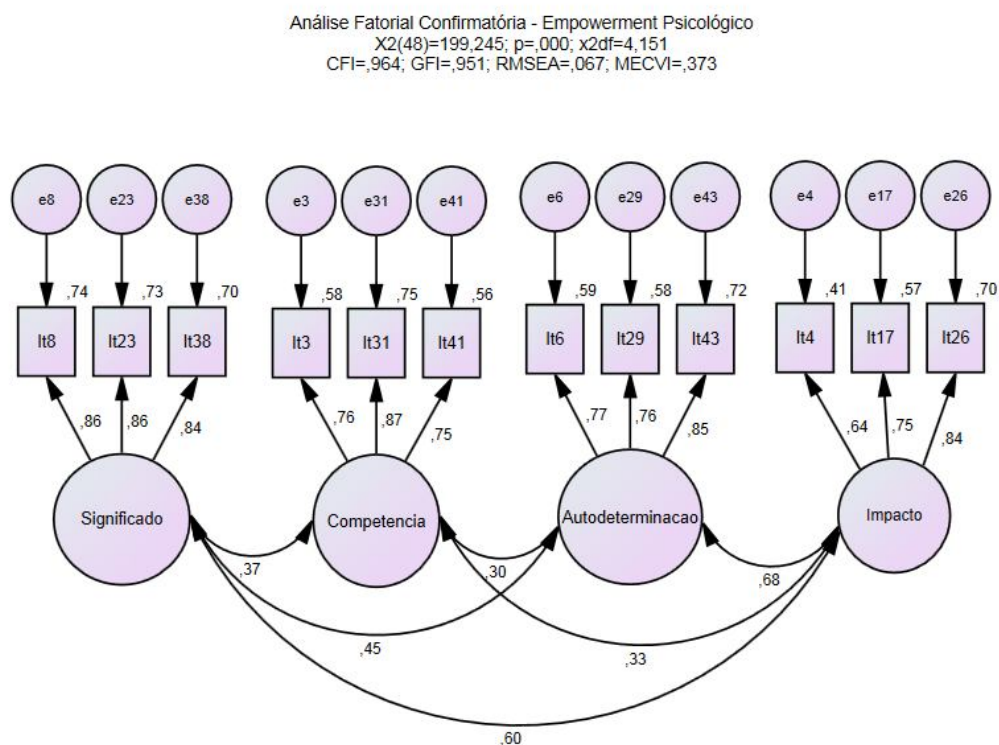


Figura 6 – Análise fatorial de 2.^a ordem – *empowerment* psicológico

